

السلوك التنظيمي

ORGANIZATION BEHAVIOUR

رقم المقرر: 928003

1434هـ 2013م



السلوك التنظيمي

Organizational Behavior

أ.د/ منصور محمد إسماعيل العريقي

صنعاء

2013م – 1435هـ



الطبعة الثانية 2013م/ 1435هـ

يطلب هذا الكتاب مباشرة من الجامعة www.ust.edu
ت/00967،1374004
أو من دار الكتاب الجامعي – صنعاء – ت/00967،1471790
E-mail : Dalkitab@yemen.net.ye
رقم الإيداع (534ـ 2009)

مقدمة المقرر:

الحمد لله العزيز الوهاب الذي أنزل على عبده خير كتاب، يأتي هذا الكتاب ليلبي حاجة طلبة التعلم عن بعد المستوى الأول في جامعة العلوم والتكنولوجيا.

عزيزي الدارس.

إن منظمات الأعمال تتكون من المهام المترابطة في هيكل تنظيمي بغرض تحقيق أهداف معينة ولكي تتحقق هذه الأهداف بكفاءة وفاعلية فإن منظمات الأعمال تحتاج إلى مجموعة من الأفراد من أجل توجيه أنشطتها المختلفة وتوفير كافة الخدمات المختلفة اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، حيث أن العنصر البشري يعد العامل الرئيس في تحقيق النجاح أو الفشل لتلك المنظمات، ولذلك فقد أولى الأكاديميون اهتماما كبيراً لدراسة السلوك التنظيمي الإنساني في منظمات الأعمال (السلوك التنظيمي) بمختلف أنواعها، ولذا فإننا سوف نتناول في هذا المقرر دراسة السلوك التنظيمي على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة بهدف تفهم السلوك التنظيمي والتنبؤ به وضبطه، والتحكم فيه بما يخدم تحقيق أهداف المنظمة .

المؤلف

الأهداف العامة:

عزيزي الدارس، بعد انتهائك من دراسة هذا المقرر يجب أن تكون قادراً على :

1- تعريف المفاهيم والنظريات الأساسية ذات العلاقة بسلوك الفرد في الجماعة والمنظمة .

2- تبين طبيعة العلاقة بين السلوك التنظيمي والعلوم السلوكية الأخرى .

3- التعرف على المتغيرات والعوامل الشخصية المؤثرة في سلوك الفرد داخل المنظمة وكيفية التعامل معها.

4- توضيح العلاقة بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة .

5- التعرف على المتغيرات والعوامل المرتبطة بالجماعة وأثرها في السلوك التنظيمي .

6- التعرف على المتغيرات والعوامل التنظيمية المختلفة (المناخ التنظيمي، البيئة التنظيمية، ضغوط العمل) وأثرها في السلوك التنظيمي.

7- القدرة على وضع آلية للنجاح في التعامل مع الأفراد على اختلاف اتجاهاتهم وادراكاتهم

محتويات المقرر:

عزيزي الدارس ...

يتكون هذا المقرر من أربع وحدات رئيسة أعدت من أجل تحقيق الأهداف الرئيسة لهذا المقرر وهي:

الوحدة الأولى: طبيعة السلوك التنظيمي، حيث تناولنا فيها مفهوم السلوك التنظيمي والفرق بينه وبين السلوك الإنساني، وكذلك مستويات دراسة السلوك التنظيمي وتطوره، إضافة إلى أسباب دراسة السلوك التنظيمي وأخيرً علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم السلوكية الأخرى.

الوحدة الثانية :سلوك الفرد ، وتناولنا فيها المواضيع الآتية :

1-الشخصية. 2-الإدراك. 3-التعلم.

4-القيم. 5-الدوافع. 6-الاتجاهات.

7- الرضا الوظيفي

الوحدة الثالثة : سلوك الجماعة ، وقد تناولنا فيها المواضيع الآتية :

1- الجماعة 2- الاتصال

3- صناعة القرار والإبداع 4- القيادة

5- القوة والسياسة 6- الصراع التنظيمي

الوحدة الرابعة : محددات السلوك على مستوى المنظمة وقد تطرقنا فيها إلى المواضيع الآتية :

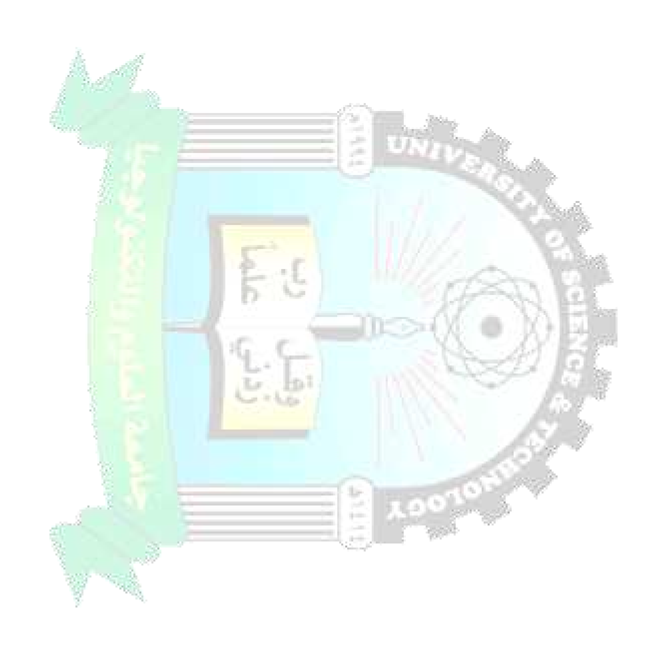
1-الهيكل التنظيمي والرسمي 2- الثقافة التنظيمية

3-ضغوط العمل 4- الفساد

محتوى المقرر



UNIVERSITY OF SCIENCE & TECHNOLOGY
١٩٩٤م
١٤١٤هـ
وقل رب زدني علماً
جامعة العلوم والتكنولوجيا



1 الوحدة الأولى

طبيعة السلوك التنظيمي



الإطـار العـام للكتاب

محتويات الوحدة

1- المقدمة:

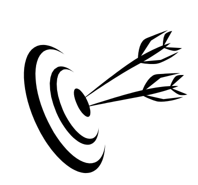
1 -1.التمهيد:

عزيزي الدارس، مرحباً بك إلى هذه الوحدة.

إن الإدارة بكل تعريفاتها المختلفة لا تنفصل أبداً عن السلوك التنظيمي مهما تطورت في أساليبها وتقنياتها وهياكلها ولوائحها ، لسبب بسيط هو أن أهداف الإدارة لا تتحقق بدون الإنسان، فالإنسان في المنظمة هو سبب نجاحها أو فشلها ، إذ يعد الإنسان العامل فيها وما يمارسه من سلوك تنظيمي في إطار المنظمة من أهم العوامل التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها ، ومن هنا أتت أهمية هذه الوحدة التي خصصت لدراسة طبيعة السلوك التنظيمي.

تتضمن هذه الوحدة الرسوم والأشكال التوضيحية التي تساعدك عزيزي الطالب على فهم واستيعاب محتوياتها ، كما تتضمن هذه الوحدة أيضاً تدريبات، إضافة إلى أسئلة التقويم الذاتي التي نأمل أن تساعدك عزيزي الطالب في قياس مدى فهمك لمحتويات هذه الوحدة.

1 -2. أهداف الوحدة:



عزيزي الدارس بعد انتهائك من دراسة هذه الوحدة يجب أن تكون قادراً على أن:

1. تشرح دور العنصر البشري في المنظمات.
2. تذكر تعريف للسلوك التنظيمي.
3. تميز بين السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي.
4. توضح طبيعة العلاقة بين السلوك التنظيمي والعلوم السلوكية الأخرى.

1 -3. أقسام الوحدة:

تتكون هذه الوحدة من قسم واحد فقط أعد من أجل تحقيق الأهداف الرئيسة لهذه الوحدة وهو:طبيعة السلوك التنظيمي، حيث تناول فيه النقاط الآتية:

1. مفهوم السلوك.
2. مستويات دراسة السلوك التنظيمي.
3. أسباب دراسة السلوك التنظيمي.
4. علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى.
5. الأخرى.

1 -4. قراءات مساعدة:



عزيزي الدارس، تمثل المراجع الآتية قراءات إضافية مساعدة تتعلق بمحتويات هذه الوحدة يمكنك الرجوع إليها لتساعدك في فهم واستيعاب هذه الوحدة:

1- حسين حريم . السلوك التنظيمي، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن ، عمان، 1997، ص7-29.

2- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد في الجماعة والتنظيم دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 1995، ص21-38 + ص71-78.

1 -5. وسائط مساندة:



عزيزي الدارس يمكنك الاستماع إلى إذاعة التعليم المفتوح والتعلم عن بعد ، كما يمكنك زيارة أقرب منظمة توجد في منطقتك لمشاهدة سلوكيات وتصرفات العاملين فيها لمعرفة تأثيرها إيجاباً أو سلبا في تحقيق أهداف تلك المنظمة .

1 -6. ما تحتاج إليه في دراسة الوحدة:

عزيزي الدارس:

أثناء دراستك هذه الوحدة سوف تحتاج إلى دفتر وقلم لكتابة المفاهيم الأساسية التي تضمنتها هذه الوحدة إضافة إلى كتابة إجابات أسئلة التقويم الذاتي الواردة في ثنايا هذه الوحدة، وأنصحك قبل أن تبدأ دراسة هذه الوحدة أن تهيئ الوقت المناسب وكذلك المكان المناسب من أجل فهم واستيعاب محتويات هذه الوحدة بشكل أفضل وبوقت أسرع.

2. السلوك التنظيمي:

2 -1. مفهوم السلوك الإنساني Human Behavior :

السلوك الإنساني **عبارة عن التصرفات** Actions **والنشاطات** Activities **التي تصدر من العنصر البشري، سواء كانت هذه التصرفات ملموسة أو غير ملموسة، شعورية أو لا شعورية، بهدف إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه، وهذه التصرفات والنشاطات هي محصلة للتفاعل بين العوامل الفردية للإنسان والبيئة المحيطة به.**

ومن خلال قراءتنا لهذا التعريف، ولمزيد من الفهم، ينبغي عزيزي الدارس ملاحظة ما يلي :

1. إننا نتحدث من خلال هذا التعريف عن سلوك الإنسان في المصنع، في المدرسة، وفي البيت، في الشارع، في والعمل، وفي المسجد، وأن هذا السلوك يشمل الإنسان، الرجل، والمرأة والطفل، والشاب، والمسن.
2. إن سلوك الفرد قد يكون ملموساً وظاهراً كالرياضة وتناول الطعام والدراسة ...إلخ، وقد يكون غير ملموس/ غير ظاهر كالتفكير والتأمل والإدراك.
3. إن سلوك الإنسان قد يتم بشكل شعوري في أثناء يقظته، وقد يتم بشكل لا شعوري مثل تصرفات الفرد في أثناء نومه.
4. إن سلوك الإنسان هو محصلة ونتيجة لتفاعل العوامل الفردية لديه، مثل : السن، الجنس، الصفات الشخصية، الخبرة، التعليم، الثقافة، الدوافع ...إلخ، مع البيئة المحيطة به، كالأسرة، الأصدقاء، الجيران، المدرسة، الشارع، الجامعة ...إلخ، بما تحمله هذه البيئة من قيم وعادات وتقاليد وخصائص اجتماعية واقتصادية وثقافية وسياسية.
5. إن سلوك الإنسان يهدف في الأساس إلى إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه، فعندما يسلك الإنسان طريقاً للبحث عن عمل فإنه يسعى من وراء ذلك إلى إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية والمادية التي تتحقق من خلال حصوله على العمل، وعندما يمارس سلوك الأكل فإنه يسعى من وراء ذلك إلى تحقيق هدف الإشباع، وعندما يدرس فإنه يسعى إلى إشباع حاجته للعلم ... وهكذا.

2 -2. مفهوم السلوك التنظيمي :

تناولنا مفهوم السلوك الإنساني، ولكن .. وبما أن **موضوع دراستنا هو سلوك الفرد العامل في المنظمة التي يعمل فيها وليس سلوكه في المجتمع عامة** فإننا سنركز في هذا الفصل على الحديث عن مفهوم سلوك الفرد داخل المنظمة التي يعمل فيها، وهو ما يطلق عليه تعبير "السلوك التنظيمي"،

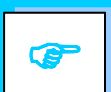
وأيضاً سنتناول مفهوم المنظمة Organization باعتبارها المكان أو الوسط الذي يمارس فيه الفرد سلوكه وتصرفاته.

فما هو المقصود بالسلوك التنظيمي؟ وما هو المقصود بالمنظمة؟

يعرف السلوك التنظيمي : بأنه مجال Field للدراسة يبحث في تأثير الأفراد، والجماعات والهيكل التنظيمي، على السلوك داخل المنظمة، بغرض تطبيق نتائج الدراسة باتجاه تطوير أداء المنظمة.

وبقراءة مركزة لهذا التعريف يتضح :

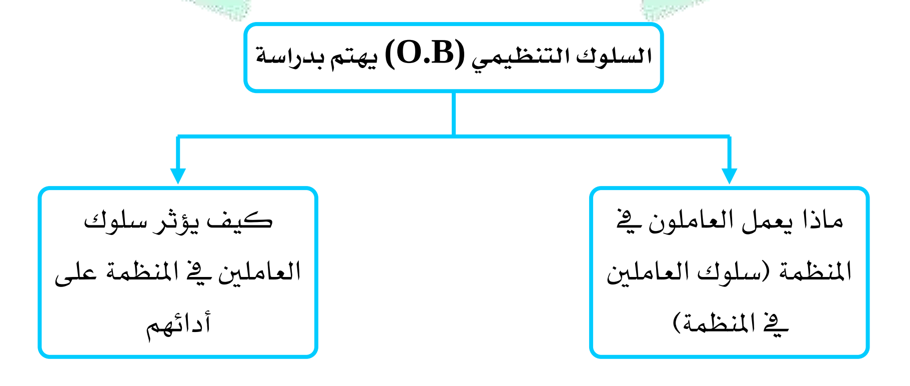
1. أن السلوك التنظيمي مجال Field يهتم بدراسة متكاملة للمحددات (العوامل المؤثرة) الثلاثة للسلوك في المنظمة، وهي الفرد Individual، الجماعة Group، الهيكل Structure.
2. السلوك التنظيمي يهدف إلى تطبيق المعارف التي يحصل عليها من دراسته للأفراد والجماعات، والهيكل (أنظمة أو عمليات المنظمة) باتجاه تطوير أداء المنظمة.



تذكر أن :

مفهوم السلوك التنظيمي (O.B) هو دراسة ما يعمله الأفراد (سلوكهم) في المنظمة، وكيف يؤثر ذلك السلوك في أداء المنظمة، والمتمثل في الإنتاجية، الغياب، ترك العمل، والرضى الوظيفي.

والشكلان (1-1)، (1-2) يوضحان مفهوم السلوك التنظيمي وموقعه من السلوك الإنساني.



الشكل (1-1) : مفهوم السلوك التنظيمي



الشكل (1-2) : موقع السلوك التنظيمي من السلوك بشكل عام



تدريب (1)

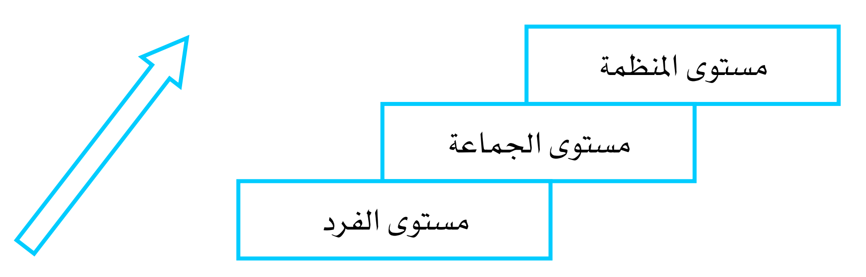
ما الفرق بين كلٍّ من السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي؟

1 -3. مستويات دراسة السلوك التنظيمي :

وهكذا من خلال اطلاعنا على مفهوم السلوك التنظيمي يمكننا عزيزي الدارس القول **إن هناك ثلاثة مستويات** Three Levels **لدراسة وفهم السلوك التنظيمي في المنظمة ، وهذه المستويات هي :**

- **مستوى الأفراد** Individual-level.
- **مستوى الجماعات** Group-level.
- **مستوى المنظمة (الهيكل والعمليات التنظيمية)** Organization System-level.

والشكل (1-3) يوضح هذه المستويات الثلاثة.



الشكل (1-3) : مستويات دراسة السلوك التنظيمي

وفي كل مستوى من هذه المستويات، هناك محددات وعوامل تؤثر في سلوك هذا المستوى، **وهذه المحددات والعوامل ستكون محور دراستنا في هذا الكتاب،** ولكننا سنستعرضها هنا بشيء من الإيجاز، وعلى النحو التالي :

1. **محددات سلوك الفرد (العوامل المؤثرة في سلوك الفرد):**

هناك مجموعة من العوامل توجه وتشكل سلوك الفرد في المنظمة - أغلبها تصاحبه منذ دخوله إلى المنظمة - وأكثر هذه العوامل وضوحاً هي الخصائص الشخصية للفرد، مثل : السن، الجنس، الخبرة، التعلم، الحالة الاجتماعية، القيم، الاتجاهات، والدوافع، وكل هذه العوامل تمتلك تأثيراً قوياً على سلوك الفرد داخل المنظمة، وبالتالي على أدائه فيها.

2. **محددات سلوك الجماعة (العوامل المؤثرة في سلوك الجماعة) :**

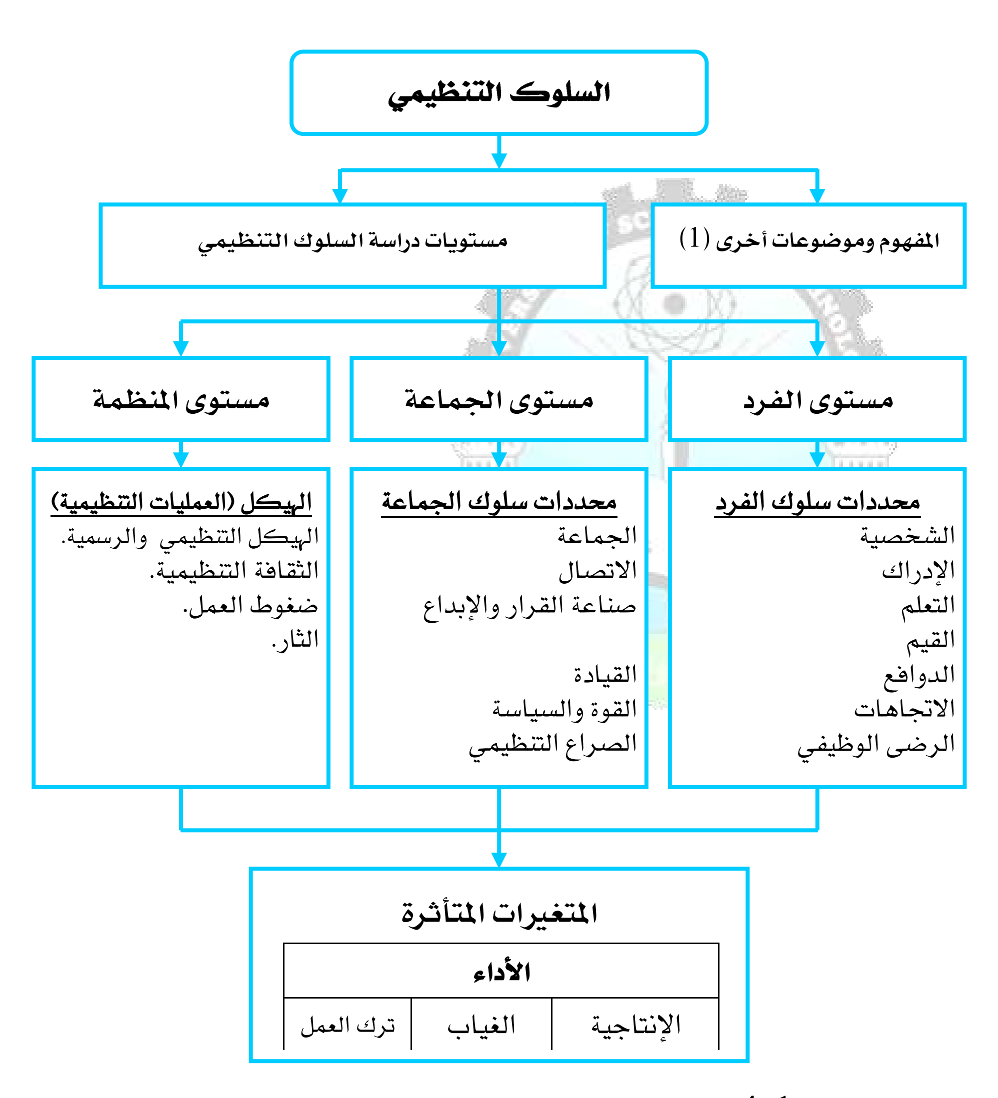
إن العوامل المحددة لسلوك الجماعة في المنظمة تشمل عدة عناصر أو متغيرات، أهمها أسلوب قيادة الجماعة، هيكلها، طبيعة الاتصالات فيها، أسلوب صناعة القرار، والصراع الدائر فيها، وكل هذه العوامل تؤثر في سلوك الجماعة، وبالتالي في أدائها.

3. **محددات السلوك على مستوى المنظمة:**

هناك مجموعة من المحددات على مستوى المنظمة، تشمل الهيكل التنظيمي للمنظمة، القواعد التشريعية فيها، التغيير والتطوير التنظيمي، وثقافة المنظمة، وكلها عوامل تؤثر في السلوك التنظيمي، وتؤثر من خلاله على الأداء فيها.

وهذه العوامل أو المحددات التي أشرنا إليها سواءً على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، تمثل العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي، أي في سلوك الفرد داخل المنظمة، **فما هو في المقابل المتغير (العنصر) الذي يتأثر بالسلوك التنظيمي؟**

الإجابة باختصار هي : إن المتغير (العنصر) الذي يتأثر بالسلوك التنظيمي هو الأداء، والذي يشمل عدة عناصر، منها الإنتاجية التي يقصد بها تحقيق المنظمة لأهدافها بأقل تكلفة ممكنة، ونسبة الغياب وترك العمل اللذين يتأثران بسلوك العاملين داخل المنظمة، فإذا كان سلوك العاملين داخل المنظمة إيجابياً فإن الإنتاجية ستتحسن، ونسبة الغياب وترك العمل ستنخفض، والشكل (1-4) يوضح مستويات دراسة السلوك التنظيمي، ومحددات كل مستوى.



الشكل (1-4) : مستويات دراسة السلوك التنظيمي ومحددات كل مستوى

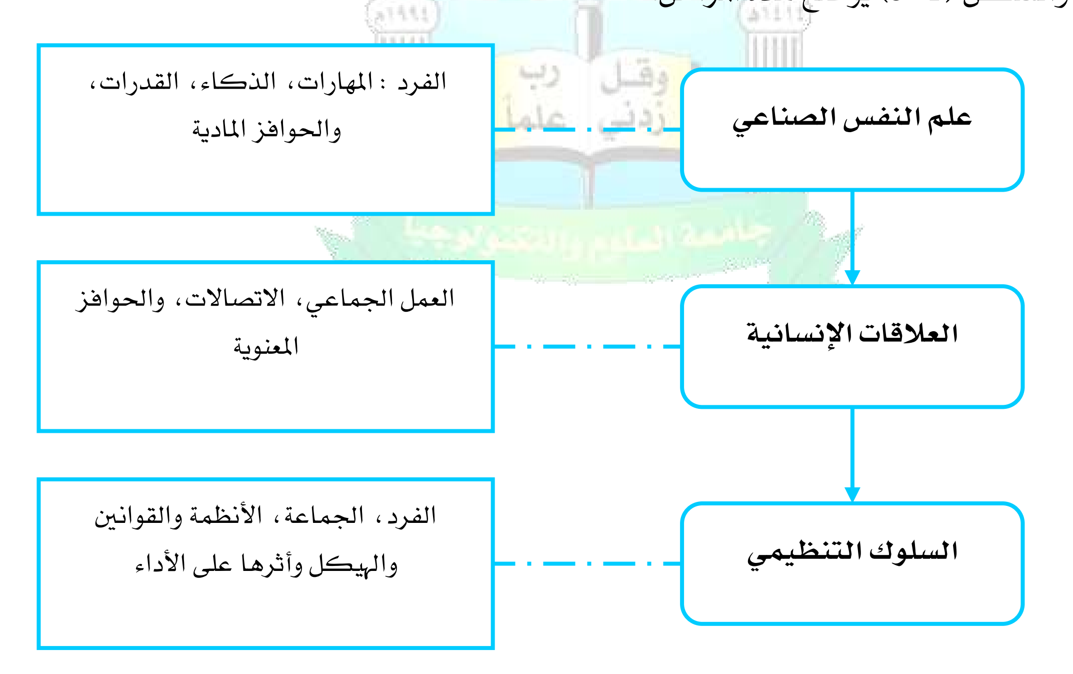
2 -3. كيف تطور السلوك التنظيمي :

مجال السلوك التنظيمي كبقية المجالات مر بمراحل عدة حتى وصل إلى المرحلة التي هو فيها ، ويمكننا عزيزي الدارس عرض هذه المراحل بشكل مختصر على النحو التالي :

المرحلة الأولى : مرحلة علم النفس الصناعي، وفي هذه المرحلة ركز علم النفس الصناعي على دراسة الفرد باعتباره أحد موارد المنظمة الأخرى، ولذلك فقد اهتم العلماء بدراسة مهارات الفرد ، وذكائه، وقدراته، باعتباره محدداً مهماً لزيادة الإنتاج، وركزوا على الحوافز المادية التي تدفعه للعمل.

المرحلة الثانية : العلاقات الإنسانية، وفي هذه المرحلة قام إلتون مايو Elton-mayo وزملاؤه بإجراء دراسات وتجارب هامة في مصنع هوثورن Hawthorne، ركزت على أهمية العلاقات الإنسانية بين العاملين أنفسهم، وبين العاملين والمدراء، وعلى العمل الجماعي، والاتصال، والحوافز المعنوية، وأثر كلٍ منها على الرضى الوظيفي.

المرحلة الثالثة : السلوك التنظيمي : وفي هذه المرحلة تركز الاهتمام على دراسة العلاقة بين الفرد والجماعة والهيكل والقواعد التنظيمية، والتفاعل بينها، وتأثير كل ذلك على الأداء، والشكل (1-5) يوضح هذه المراحل.



الشكل (1-5) : مراحل تطور السلوك التنظيمي

2 -4. أسباب دراسة السلوك التنظيمي :

لماذا ندرس السلوك التنظيمي؟ أي لماذا ندرس سلوك العاملين في المنظمة؟ بتوضيح أكثر: لماذا ندرس شخصية الفرد العامل، القيم، الاتجاهات، الرضى الوظيفي، ضغوط العمل، الدوافع، القيادة، الصراع التنظيمي، الاتصالات، الجماعات، الثقافة التنظيمية، باعتبارها عوامل محددة للسلوك التنظيمي؟

عزيزي الدارس للإجابة على هذا السؤال يمكن القول : إننا ندرس ذلك لأن الإنسان بطبعه وغريزته يحب أن :

1. **يفهم** Understanding **ما يدور حوله من أحداث في المنظمة.**
2. **يتوقع** Predicting **ما يدور حوله من أحداث في المنظمة.**
3. **يؤثر** Influencing **على من حوله في المنظمة.**

والشكل (1-6) يبين ذلك.



الشكل (1-6) : أسباب دراسة السلوك التنظيمي

تدريب (2)

لماذا تعطي الكثير من المنظمات اهتماماً كبيراً بدراسة السلوك التنظيمي؟

لاحظ عزيزي الدارس أن:

دراستنا للسلوك التنظيمي مهما كان تخصصنا، سواء في مجال التسويق، أو الهندسة، أو المحاسبة، أو نظم المعلومات، ومهما كان المستوى الإداري الذي نشغله، سواء الإدارة العليا، أو الوسطى، أو المباشرة أو موظف، سيساعدنا كثيراً في فهم وتوقع والتأثير على ما يجري حولنا من أحداث وتصرفات، وذلك من خلال دراستنا لعناصر ومحددات السلوك التنظيمي، والتي تشمل - كما أشرنا في السؤال - دراسة شخصية الفرد، وقيمه، والاتجاهات، والصراع التنظيمي، والاتصالات ...الخ.

2 -5. علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى :

بُني السلوك التنظيمي على مساهمات مجموعة من العلوم الأخرى، تشمل : علم النفس، علم الاجتماع، علم النفس الاجتماعي، علم الإنسان، والعلوم السياسية، وكما سنرى من خلال دراستنا لهذا الكتاب فإن مساهمات علم النفس تركزت أساساً على الأفراد، أو على مستوى التحليل الجزئي، بينما بقية العلوم تركزت مساهماتها في التعريف بالمفاهيم الكلية، الجماعة، والمنظمة، والشكل (1-7) يوضح ذلك.

وسنتناول فيما يلي عزيزي الدارس عرضاً مختصراً لكل علم من **العلوم التي ساهمت في تكوين وبناء مجال السلوك التنظيمي.**

1. علم النفس Psychology :

علم النفس هو ذلك العلم الذي يسعى إلى قياس وتفسير وأحياناً تغير سلوك الإنسان والحيوانات الأخرى، وتتركز مساهمات علماء النفس فيما يتعلق بمجال السلوك التنظيمي في مجالات التعلم، الحوافز، الشخصية، الإدراك، التدريب، الرضى الوظيفي، قياس المواقف، قياس الأداء، وضغوط العمل، وسنتناول العديد من هذه العناصر في فصول الكتاب التالية.

2. علم الاجتماع Sociology :

بينما نلاحظ أن علماء النفس يركزون انتباههم ومجهوداتهم على الأفراد Individuals فإن علماء الاجتماع Sociologists يدرسون **النظام الاجتماعي** Social System **الذي في إطاره يمارس الأفراد أنشطتهم وأدوارهم،** بمعنى آخر إن علم الاجتماع يدرس علاقات الأفراد مع الآخرين، وقد تركزت مساهمة علماء الاجتماع في مجال السلوك التنظيمي على

دراسة سلوك الجماعات في المنظمات، ثقافة المنظمة، نظرية المنظمة، الهيكل التنظيمي، الاتصال، القوة، والصراع التنظيمي.

3. **علم النفس الاجتماعي** Social Psychology :

هو عبارة عن أحد فروع علم النفس، ولكنه يقوم على الدمج والمزج بين مفاهيم كلٍ من علم النفس وعلم الاجتماع، ويركز على تأثير الأفراد بعضهم على بعض، ومن الموضوعات التي يهتم بها علم النفس الاجتماعي موضوع التغيير Change، من حيث تطبيقه، وكيفية التقليل من مقاومته، والاتصال، والمواقف Attitudes، ومراحل صناعة القرار الجماعي.

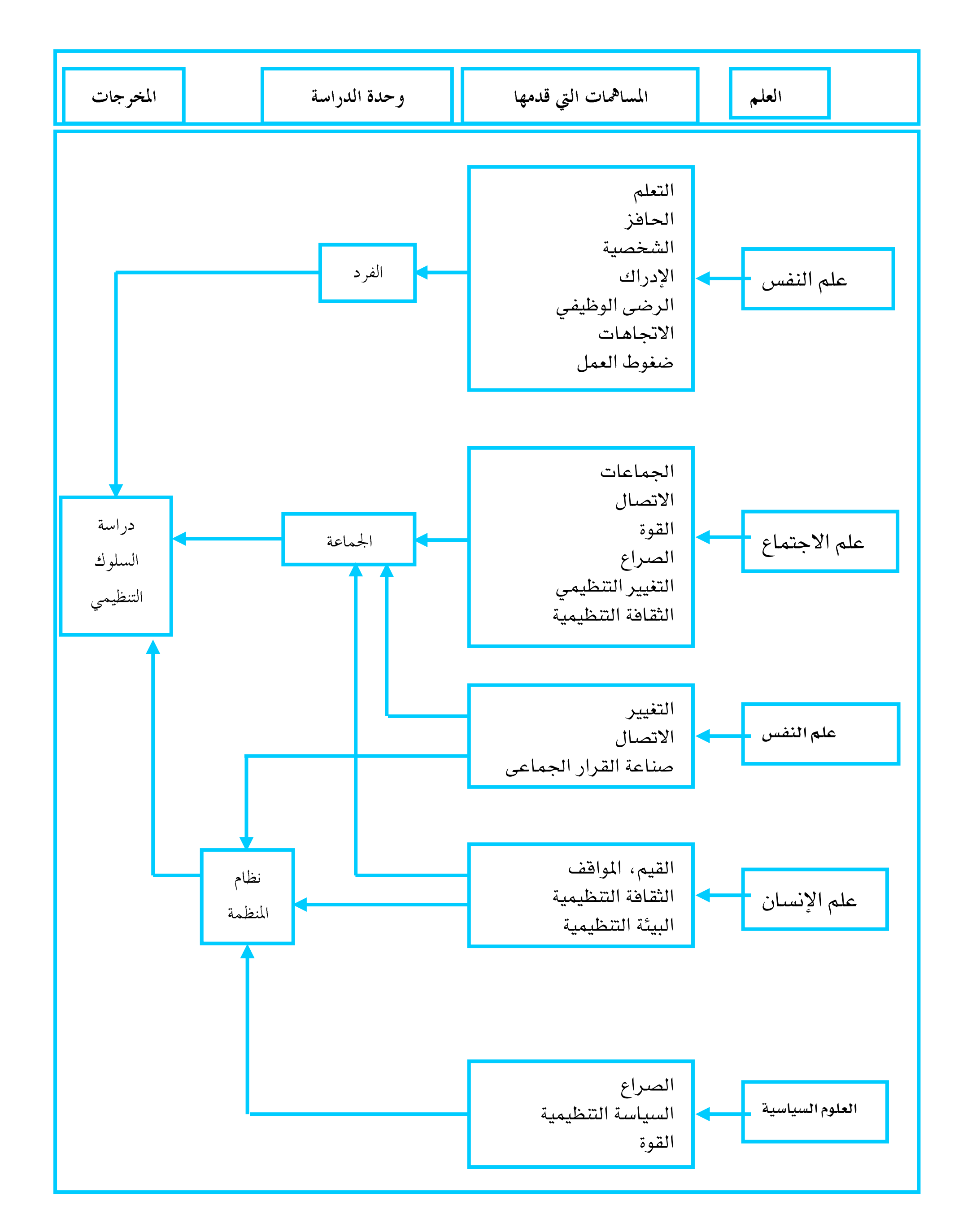
4. **علم الإنسان** Anthropology :

وهو علم يبحث في أصل الجنس البشري وتطوره وأعرافه وعاداته ومعتقداته، وعلماء الإنسان يدرسون المجتمع للتعرف على الجنس البشري ونشاطاته في مجالات الثقافة والبيئة.

وبشكل عام يمكن القول : إن أغلب معارفنا حول الثقافة التنظيمية والبيئة التنظيمية، والاختلاف بين الثقافات الوظيفية، هو محصلة نشاطات علماء الإنسان وآخرين ممن يستخدمون أسلوبهم.

5. **العلوم السياسية** Political Science :

مساهمة علماء السياسة واضحة في فهم السلوك داخل المنظمات، **فهم يدرسون سلوك الأفراد والجماعات في إطار بيئة سياسية معينة،** ومن الموضوعات التي يدرسها علماء السياسة هيكل الصراع في المنظمات، وتقاسم القوة.



الشكل (1-7) : علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى

تدريب (3)

وضح طبيعة العلاقة بين السلوك التنظيمي وكل من علمي النفس والإنسان؟

2 -6. مفهوم المنظمة Organization :

بعد أن تناولنا مفهوم السلوك التنظيمي، نتناول الآن وبشكل موجز مفهوم المنظمة التي يُمَارس في إطارها الأفراد والجماعات سلوكهم، وكما نعرف فإن المنظمات ليست حديثة الولادة، بل إنها قد وُجدت منذ أن بدأ الأفراد يعملون معاً لتحقيق أهداف مشتركة.

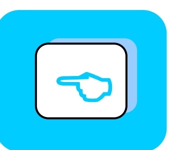
وتُعرَّف المنظمة بأنها :

كيان اجتماعي يضم أفرادا وجماعات، وإمكانات مادية ومالية ...إلخ، تسعى لتحقيق أهداف محددة، وتمارس نشاطها ضمن هيكل تنظيمي واضح، وفي إطار حدود معروفة ومحددة.

والشكل (1-8) يعكس ذلك.



الشكل (1-8) : مكونات المنظمة



توضيح:

عزيزي الدارس تأسيساً على هذا التعريف فإن البنوك، والمصانع، والمدارس، والمستشفيات، والمساجد، والوحدات العسكرية، ومحلات بيع التجزئة، وأقسام البوليس، والمحافظات، والمكاتب الحكومية ... كلها تعد منظمات.

ويمكن توضيح التعريف الخاص بالمنظمة على النحو التالي :

1. **المنظمة كيان اجتماعي** Social-entities : بمعنى أن المنظمة تتكون من أفراد وجماعات، يتعاملون مع بعضهم البعض للقيام بالوظائف الأساسية في المنظمة، مثل : وظائف الإنتاج

والتسويق، والشراء، والتخزين، والموارد البشرية، والوظائف الإدارية، التي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وصناعة القرار.

2. **المنظمة تضم مجموعة من الموارد المادية** كالمباني، الحاسوب، وسائل الإنتاج وما شابهها، **والمالية،** كرأس المال، وهذه الموارد ذات أهمية كبيرة في إنجاز الوظائف ...إلخ.
3. **المنظمة تسعى لتحقيق هدف محدد** Goal-oriented: وجدت المنظمة لتحقيق أهداف معينة، مثل: زيادة الربحية، رضى العاملين، زيادة الحصة السوقية للمنظمة، والمساهمة في تنمية المجتمع.
4. **المنظمة لها هيكل تنظيمي واضح** يحدد النشاطات والأقسام والإدارات والعلاقات داخل المنظمة، ويوضح طبيعة التنسيق المطلوب للقيام بالأعمال.
5. **المنظمة لها حدود واضحة تميزها عن غيرها**: لكل منظمة حدود واضحة، وهذه الحدود تبين العناصر الموجودة داخلها والعناصر الموجودة خارجها، وأعضاء المنظمة عليهم التزامات معينة تجاه المنظمة مقابل حقوق يستحقونها، وعلى الرغم من أن للمنظمة علاقة قوية بالبيئة المحيطة، إلاّ أن عليها أن تحافظ على كيانها كوحدة مميزة عن البيئة المحيطة.



مثال (1-1) :



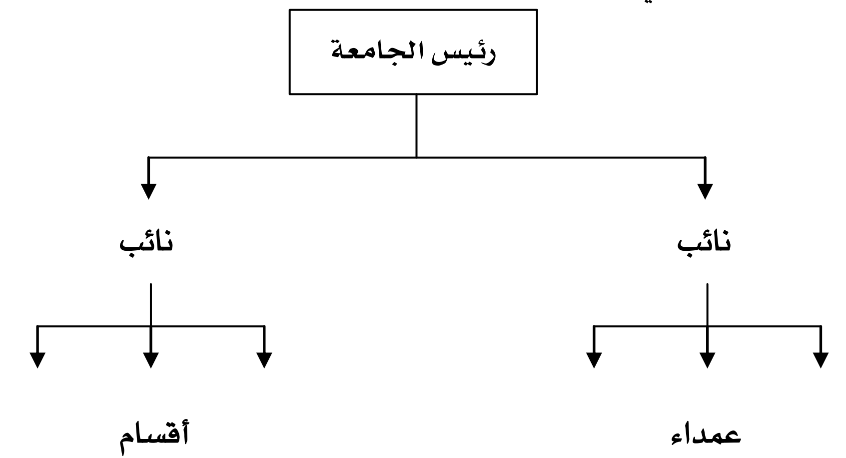
عزيزي الدارس: **لو أخذنا جامعة صنعاء نموذجاً لإحدى المنظمات الخدمية فسنجد أن فيها:**

-أفراداً عاملين: دكاترة، معيدين، إداريين ...الخ.

-جماعات : تشمل الأقسام العلمية والإدارية.

-إمكانيات مادية : كالمباني والسيارات وأجهزة الحاسوب، وإمكانات مالية كالأموال المرصودة لها في ميزانيتها وحساباتها.

-هيكل تنظيمي.





-**هدف** : وهو تقديم خدمة تعليمية متميزة وبعائد مناسب.

-**حدود متميزة** : فالجامعة لها شخصيتها الاعتبارية التي تميزها عن البيئة المحيطة.

مثال (1-2) :

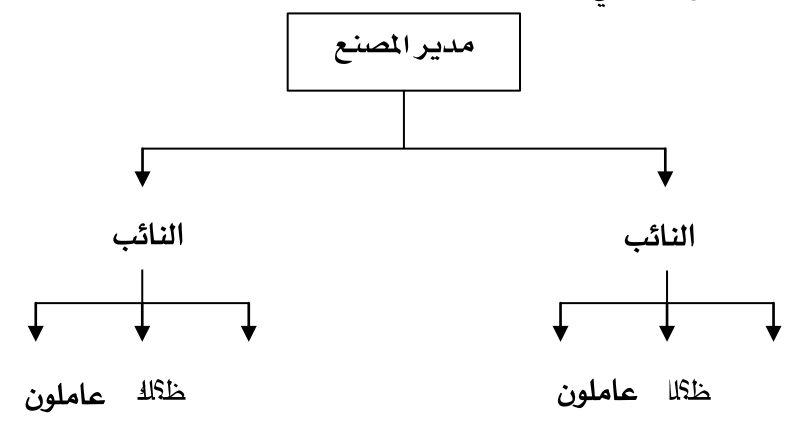
عزيزي الدارس: لو أخذنا مصنع النور لإنتاج الأدوية كإحدى المنظمات، فسنجد أن فيه:

-أفراداً عاملين: مهندسين، أطباء، صيادلة، إداريين ...إلخ.

-جماعات: تشمل أقسام الإنتاج، التسويق، البحث والتطوير، الموارد البشرية، المشتريات، والتخزين.

-إمكانيات مادية : مثل الآلات، المعدات، المخزون، المباني، السيارات، الحواسيب ...إلخ، إمكانيات مالية رأس المال، الحسابات في البنوك.

-هيكل تنظيمي.



-**هدف** : تقديم سلعة دوائية بجودة وسعر منافسين.

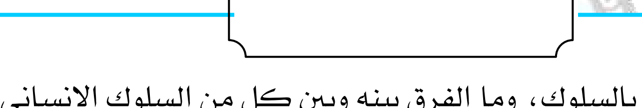
-**حدود متميزة** : المصنع له شخصية اعتبارية تميزه عن البيئة المحيطة به.

2 - 7. أنواع (تصنيف) المنظمات :

عزيزي الدارس: هناك تصنيفات (أنواع) عدة للمنظمات :

1. **فبحسب نوع المخرجات** هناك منظمات سلعية تنتج سلعاً سواء كانت هذه السلع مصنعة كالسيارات، أو زراعية كالقمح، أو منظمات تجارية تعمل بالاستيراد والتصدير، ومنظمات خدمية مثل البنوك وشركات التأمين.
2. **وبحسب الملكية** هناك منظمات **عامة** كالوزارات والمصالح والهيئات، ومنظمات **خاصة** كالمصانع المملوكة للقطاع الخاص، **ومختلطة** مثل المنشئات المملوكة لكل من القطاعين الخاص والعام.
3. **وبحسب الحجم** هناك منظمات كبيرة ومتوسطة وصغيرة.

هذا وهناك تفاصيل وتقسيمات أخرى في موضوع المنظمات إلا أن مكانها ليس هنا.



?

1. ما هو المقصود بالسلوك، وما الفرق بينه وبين كل من السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي والسلوك الإداري؟
2. ما هي أهم خصائص السلوك الإنساني؟
3. أذكر أربعة من مقومات السلوك الإنساني؟

3. الأنشطة:

عزيزي الدارس: قم بزيارة إحدى المنظمات العاملة في منطقتك وتعرف على سلوك بعض العاملين فيها أثناء ممارستهم لأعمالهم وأجب عن الآتي:

1. هل سلوكيات العاملين وتصرفاتهم متشابهه؟ولماذا؟
2. ما هي أهم السلوكيات التي شاهدتها في المنظمة؟ وما مدى تأثيرها من وجهة نظرك في نجاح المنظمة؟

4. الخلاصة:

- **عزيزي الدارس،** تناولنا في هذه الوحدة مفهوم السلوك الإنساني بشكل عام، وعرفناه بأنه التصرفات التي تصدر من العنصر البشري، سواء كانت هذه التصرفات ملموسة أو غير ملموسة، شعورية أو لا شعورية، بهدف إشباع حاجاته وتحقيق رغباته، ثم انتقلنا إلى مفهوم السلوك التنظيمي، والذي عرفناه بأنه مجال Field يهتم بدراسة سلوك الأفراد العاملين والجماعات، والهيكل (أنظمة وعمليات المنظمة) في المنظمة وتأثير ذلك السلوك في الأداء.
- استعرضنا المستويات الثلاثة المحددة للسلوك التنظيمي، وهي مستوى الفرد، ومستوى الجماعة، ومستوى المنظمة، وفي هذا الإطار ناقشنا بشيء من الإيجاز محددات سلوك الفرد، وهي على سبيل المثال الشخصية، التعلم ...إلخ، ومحددات سلوك الجماعة، وهي على سبيل المثال القيادة، الجماعة، ومحددات السلوك على مستوى المنظمة، التي تشمل ضمن ما تشمل الهيكل التنظيمي، القواعد التشريعية، ثقافة المنظمة ....إلخ.
- كما تناولنا أسباب دراسة السلوك التنظيمي التي تشمل فهم الأحداث في المنظمة وتوقعها والتأثير فيها.

ثم استعرضنا بعد ذلك علاقة السلوك التنظيمي ببعض العلوم الأخرى، مثل علم النفس، علم الاجتماع، علم النفس الاجتماعي، علم الإنسان، ثم العلوم السياسية.

- وأخيرا عرفنا المنظمة بأنها كيان اجتماعي يضم أفراداً وجماعات وإمكانات مادية ومالية ، وتسويقية ......الخ .

تسعى لتحقيق أهداف محددة، وتمارس نشاطات ضمن هيكل تنظيمي واضح، وفي إطار حدود معروفة ومحددة.

5. قـــائمة المصطلحـــــات:

- **السلوك التنظيمي Organizational Behavior:**

عبارة عن مجال Field للدراسة يبحث في تأثير الأفراد والجماعات، والهيكل التنظيمي على السلوك داخل المنظمة، بغرض تطبيق نتائج الدراسة باتجاه تطوير أداء المنظمة.

- **المنظمة Organization :**

كيان اجتماعي يضم أفراداً وجماعات وإمكانيات مادية ومالية وتسويقية .....إلخ، تسعى لتحقيق أهداف محددة، وتمارس نشاطها ضمن هيكل تنظيمي واضح في إطار حدود معروفة ومحددة.

6. إجـــابات التـــدريبـــات:

إجابة تدريب (1):

الفرق بين السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي هو:

أن السلوك الإنساني يمثل في سلوك الأفراد تصرفاتهم وأفعالهم المختلفة سواء أكانت صادرة منهم داخل المنظمة أم خارج المنظمة لسلوك الفرد في المنزل، في الشارع في السوق في المنظمة، أما السلوك التنظيمي فيتمثل في سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم وأفعالهم داخل المنظمة فقط.

إجابة تدريب (2):

تعطي المنظمة اهتماما كبيراً في دراسة السلوك التنظيمي لهذه السباب منها الآتي:

1- أن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها أو فشلها في ذلك يعتمد على السلوك التنظيمي.
2- أن الإنسان هو المسئول عن تنفيذ غالبية أنشطة المنظمة.
3- لمعرفة ما يدور داخل المنظمة من أحداث من أجل تفسيرها وتفهمها، ومن ثم ضبطها وتوجيهها لخدمة أهداف المنظمة.

إجابة تدريب 3:

أن مساهمة علم النفس في مجال السلوك التنظيمي تتركز في مجالات التعلم، الحوافز، الشخصية، الإدراك، التدريب ، الرضا الوظيفي، قياس الاداء، ضغوط العمل وغيرها ، وبالتالي فان علم النفس يدرس الفرد ومكوناته فهو يسعى إلى دراسة الحقائق النفسية للفرد وكيفية تأثيرها في سلوكه.

أما علم الإنسان فهو يدرس أثر الحضارة أو الثقافة وسلوك الفرد وسواء أثر مكوناته البيئية المادية أم المعنوية، ومن هنا أتت العلاقة بين علم الإنسان والسلوك التنظيمي، وقديما قيل أنت ثقافتك وثقافتك أنت .

7. أسئلة التعيينات:

أولا/ التعيينات المقالية:

1. عرف كلاً من السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي؟
2. أذكر محددات السلوك التنظيمي على مستوى كل من الفرد ، الجماعة ، المنظمة.
3. وضح طبيعة العلاقة بين السلوك التنظيمي والمنظمة.



ثانياً/ التعيينات الموضوعية:

1. **يعرف السلوك التنظيمي بأنه:**

أ- دراسة سلوك الفرد في المنزل.

ب- دراسة سلوك الفرد في الشارع.

ج- دراسة سلوك الفرد في المنظمة.

د- دراسة سلوك الفرد في المنزل والشارع والمنظمة.

2. **الشخصية تعد إحدى محددات:**

أ- سلوك الفرد.

ب- سلوك الجماعة.

ج- سلوك المنظمة.

د- سلوك الفرد والجماعة والمنظمة.

3. **برزت مساهمة علم الاجتماع في السلوك التنظيمي في الآتي ما عدا:**

أ- الجماعات.

ب- الثقافة التنظيمية.

ج- الاتصالات.

د- الأخلاق.

4. **الترتيب الصحيح لمراحل تطور السلوك التنظيمي هو:**

أ- علم النفس الصناعي، العلاقات الإنسانية، السلوك التنظيمي.

ب- العلاقات الإنسانية، علم النفس الصناعي، السلوك التنظيمي.

ج- السلوك التنظيمي، علم النفس الصناعي، العلاقات الإنسانية.

د- العلاقات الإنسانية، السلوك التنظيمي، علم النفس الصناعي.

5. **برزت مساهمة علم النفس في السلوك التنظيمي في الآتي ما عدا:**

أ- التعلم.

ب- الاتجاهات.

ج- الشخصية.

د- عدد السكان في المجتمع.

8. إجابات التعيينات:

أولاً/ التعيينات المقالية:

1-**يعرف السلوك الإنساني:** بأنه عبارة عن التصرفات والنشاطات التي تصدر من العنصر البشري سواء كانت ملموسة أم غير ملموسة شعورية أم غير شعورية سواء كانت داخل المنظمة أم خارجها وذلك بهدف إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه.

أما السلوك التنظيمي فيعرف: بأنه مجال للدراسة يبحث في تأثير الأفراد والجماعات والهيكل التنظيمي، السلوك داخل المنظمة، بغرض تطبيق نتائج الدراسة باتجاه تطوير أداء المنظمة.

2-تتمثل محددات السلوك التنظيمي على مستوى الفرد في الآتي:

أ- الشخصية.
ب- الإدراك.
ج- التعلم.
د- القيم.
ه- الاتجاهات.
و- الدوافع.
ز- الرضا الوظيفي.

بينما تتمثل محددات السلوك التنظيمي على مستوى الجماعة في الآتي:

أ- الجماعة.
ب- الاتصال.
ج- صناعة القرار والإبداع.
د- القوة والسياسة.
ه- القيادة.
و- الصراع التنظيمي.

أما محددات السلوك التنظيمي على مستوى المنظمة فتتمثل في:

أ- الهيكل التنظيمي والرسمية.
ب- الثقافة التنظيمية.
ج- ضغوط العمل.

3- إن المنظمة لا يمكن بأي شكل من الأشكال أن تستغني عن السلوك التنظيمي لسبب بسيط جداً وهو أن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يعتمد على السلوك التنظيمي بمعنى آخر أن الإنسان هو العامل الحاسم في نجاح المنظمة أو فشلها وذلك من خلال السلوكيات والتصرفات التي يمارسها الإنسان داخل المنظمة، فالإنسان من خلال سلوكه الإيجابي ومن خلال تعاونه والتزامه وانضباطه وسرعة إنجازه لأعماله وتحسين أدائه ورفع مستوى جودة الأداء...إلخ يستطيع أن يسهم بدرجة كبيرة في تحقيق أهداف المنظمة والعكس من ذلك يستطيع الإنسان أن يكون سبب تدمير المنظمة وفشلها ولذلك فإن العلاقة بين المنظمة والسلوك التنظيمي علاقة وثيقة، حيث إنه كلما كان السلوك التنظيمي في المنظمة إيجابياً تحققت أهداف المنظمة بدرجة كبيرة والعكس صحيح.

ثانياً/ التعيينات الموضوعية:

رقم العبارة	1	2	3	4	5
الإجابة	ج	أ	د	أ	د

9. لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية الثانية:

عزيزي الدارس، سبق الحديث عن مفهوم السلوك التنظيمي والفرق بينه وبين السلوك الإنساني وكذلك مستويات دراسة السلوك التنظيمي وتطوره، إضافة إلى أسباب دراسة السلوك التنظيمي، فضلاً عن علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم السلوكية الأخرى.

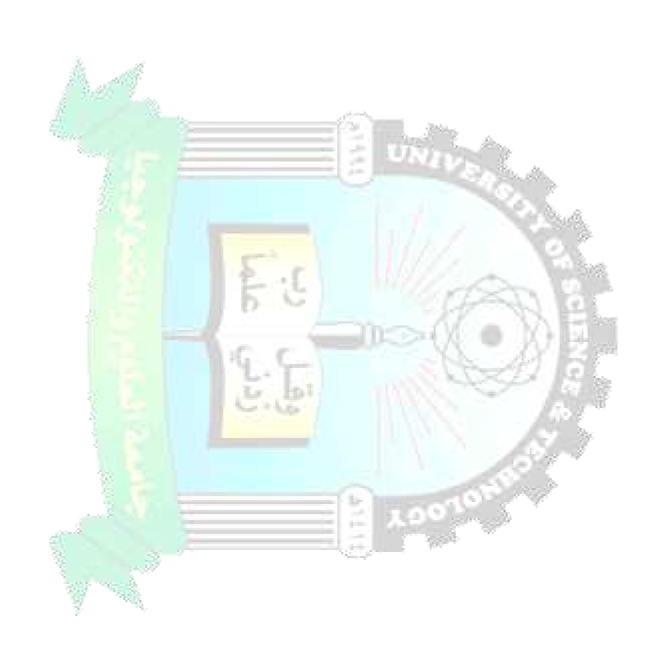
وفي الوحدة الثانية سنتناول سلوك الفرد وذلك من خلال دراسة العوامل المؤثرة فيه والمتمثلة في كل من الشخصية والإدراك والتعلم، إضافة إلى القيم والدوافع والاتجاهات، وكذلك الرضا الوظيفي، وسنقوم بتوضيح كيفية تأثير هذه العوامل في سلوك الفرد داخل المنظمة ومن ثم في مستوى أدائه فيها.

10. مراجـــع الـــــوحـــدة:

عزيزي الدارس، تتمثل أهم المراجع التي يمكنك الرجوع إليها للاستفادة منها في الآتي:

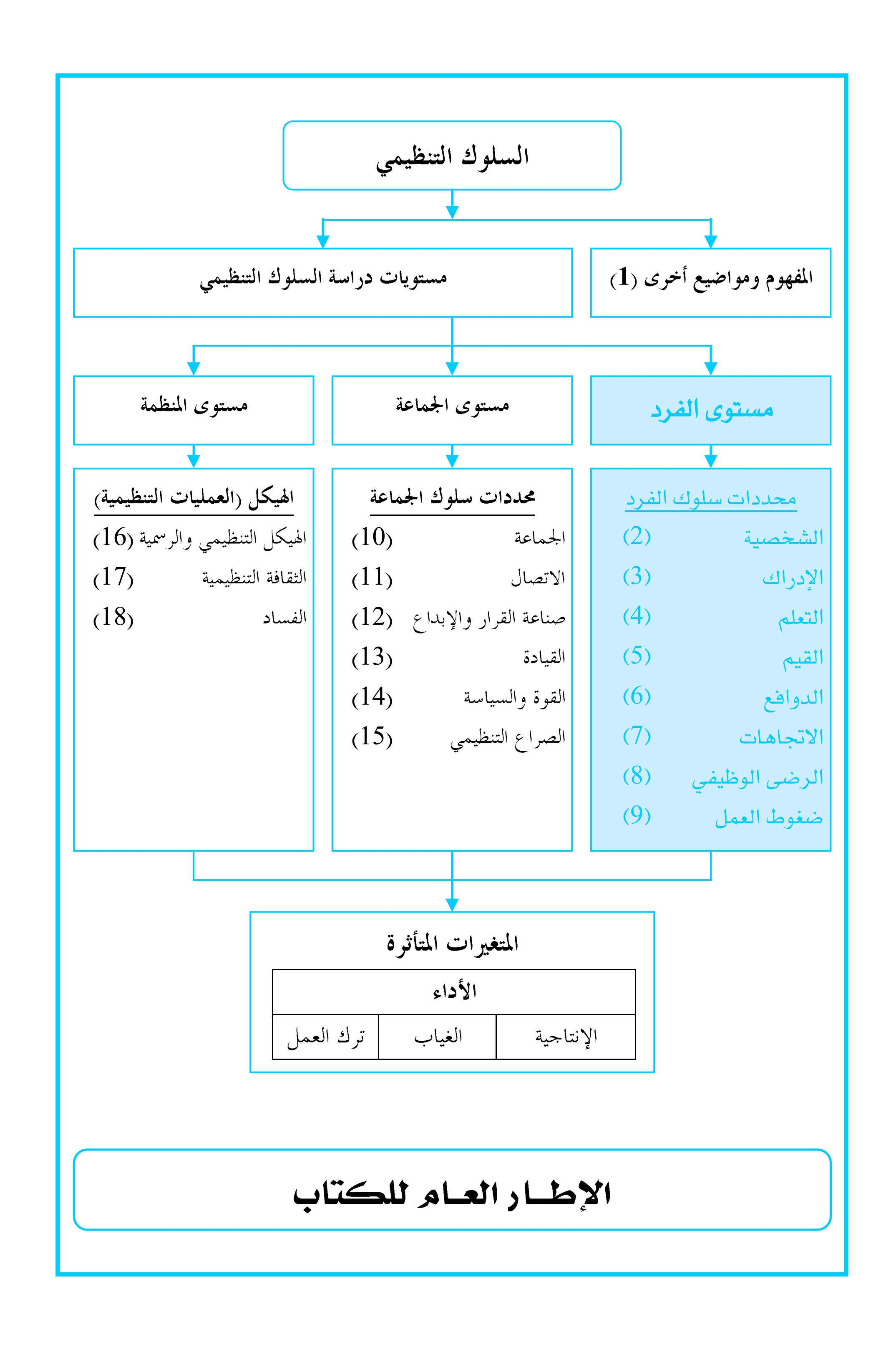
1. حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمة، دار زهران للنشر والتوزيع، ، عمان، الأردن ، 1997م.
2. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995م.





2 الوحدة الثانية

محددات سلوك الفرد


السلوك التنظيمي
المفهوم ومواضيع أخرى (1)
مستويات دراسة السلوك التنظيمي
مستوى الفرد
مستوى الجماعة
مستوى المنظمة
محددات سلوك الفرد
الشخصية (2)
الإدراك (3)
التعلم (4)
القيم (5)
الدوافع (6)
الاتجاهات (7)
الرضى الوظيفي (8)
ضغوط العمل (9)
محددات سلوك الجماعة
الجماعة (10)
الاتصال (11)
صناعة القرار والإبداع (12)
القيادة (13)
القوة والسياسة (14)
الصراع التنظيمي (15)
الهيكل (العمليات التنظيمية)
الهيكل التنظيمي والرسمية (16)
الثقافة التنظيمية (17)
الفساد (18)
المتغيرات المتأثرة
الأداء
الإنتاجية
الغياب
ترك العمل
الإطـار العـام للكتاب

محتويات الوحدة

1- المقدمة:

1 -1.التمهيد:

عزيزي الدارس، مرحباً بك إلى هذه الوحدة.

من خلال إطلاعنا على مفهوم السلوك التنظيمي يمكن القول إن هناك ثلاثة مستويات لدراسة السلوك التنظيمي وفهمه في المنظمة، وهذه المستويات هي مستوى الأفراد ومستوى الجماعات ومستوى المنظمة وسوف نتناول في هذه الوحدة دراسة السلوك التنظيمي وفهمه في المنظمة على مستوى الأفراد، حيث يعد سلوك الفرد العامل الأساسي في نجاح المنظمة أو فشلها، الأمر الذي يتطلب الاهتمام بسلوك الفرد العامل في المنظمة بكافة أبعاده المختلفة التي تشكل نسقاً كلياً مترابطاً يؤدي دوراً كبيراً في سلوك الفرد داخل المنظمة.

تحتوي هذه الوحدة على الرسوم والأشكال التوضيحية التي تساعدك -عزيزي الدارس- على فهم واستيعاب محتوياتها، كما تحتوي هذه الوحدة أيضاً على تدريبات، إضافة إلى أسئلة التقويم الذاتي التي نأمل أن تساعدك عزيزي الدارس على قياس مدى فهمك واستيعابك لمحتويات هذه الوحدة.

1 -2. أهداف الوحدة:



عزيزي الدارس:بعد انتهائك من دراسة هذه الوحدة يجب أن تكون قادراً على أن:

1-تذكر أهم العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي ذات العلاقة بالفرد.

2-توضح طبيعة العلاقة بين السلوك التنظيمي وبين كل عامل من العوامل ذات العلاقة بسلوك الفرد.

3-تناقش العوامل المؤثرة في تكوين الشخصية، والاتجاه والدافعية والقيم والإدراك والرضا الوظيفي.

4-تبين أنواع كل من الشخصية والاتجاه والقيم والدوافع والإدراك.

5-تحيط بنظريات التعلم والدافعية.

6-تتعرف على العلاقة بين كل عامل من العوامل المؤثرة في سلوك الفرد وبين الأداء.

1-3. أقسام هذه الوحدة:

عزيزي الدارس: تتكون هذه الوحدة من سبعة أقسام أعدت من أجل تحقيق الأهداف الأساسية لهذه الوحدة وهي:

1-الشخصية.

2-الإدراك.

3-التعلم.

4-القيم.

5-الدوافع.

6-الاتجاهات.

7-الرضى الوظيفي.

1-4. قراءات مساعدة:



عزيزي الدارس، تمثل المراجع الآتية قراءات مساعدة تتعلق بمحتويات هذه الوحدة يمكنك الرجوع إليها لتساعدك في فهم محتويات هذه الوحدة واستيعابها.



1-حسين حريم . السلوك التنظيمي، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن ، 1997م، ص47-.177.

2-كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأساس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن 1996م، ص85-171.

1-5. وسائط مساندة:



عزيزي القارئ، يمكنك الاستماع إلى إذاعة التعليم المفتوح والتعلم عن بعد، كما يمكنك التعرف على مجموعة من زملائك في نفس المستوى الدراسي وزيارتهم للتعرف على شخصياتهم والتمييز بين مستويات الإدراك لديهم تجاه أحداث ومواقف معينة، إضافة إلى أنواع الحوافز المفضلة لديهم ومستوى أثرها في الدافعية لديهم، فضلاً عن مستويات التعلم وأنواع القيم لديهم وأثر كل ذلك في سلوكهم سواء تجاه أعمالهم أم دراستهم.

1 -6. ما تحتاج إليه في دراسة الوحدة:

عزيزي الدارس: أثناء دراستك هذه الوحدة سوف تحتاج إلى دفتر وقلم لكتابة المفاهيم الأساسية التي احتوتها أقسام هذه الوحدة، إضافة إلى كتابة إجابات أسئلة التقويم الذاتي الواردة في نهاية كل قسم من أقسام هذه الوحدة. كما أنك -عزيز الدارس- سوف تحتاج إلى تلفون، وكذلك أرقام تلفونات مجموعة من زملائك بهدف التواصل معهم أثناء قراءتك لكل قسم من أقسام هذه الوحدة، وأنصحك قبل أن تبدأ دراسة هذه الوحدة أن تهيئ الوقت والمكان المناسبين من أجل فهم واستيعاب محتويات هذه الوحدة بصورة أفضل وبوقت أسرع.

2. الشخصية:

2 -1. مفهوم الشخصية:

كلمة شخصية نسمعها كثيراً في حياتنا اليومية فنقول : إن (س) من الناس شخصية مرحة، و(ص) شخصية عملية، و(م) شخصية ذكية، و(ل) شخص هادئ، و(هـ) شخصية طموحة، و(ع) شخص طويل، وآخر شخصية (سمراء)، ... وهكذا.

كما أننا نسمع كثيراً عن أن شخصاً ما يمتلك شخصية تؤهله لشغل وظيفة لها علاقة بالجمهور، كوظيفة العلاقات العامة، بينما نسمع أن شخصاً آخر لا يستطع شغل مثل هذه الوظيفة، ولكن يمتلك شخصية تؤهله لممارسة وظيفة محاسب ... وهكذا.

فما هو المقصود بالشخصية؟

هناك عدد كبير من التعاريف لمفهوم الشخصية، فقد توصل الباحث Allport عام 1937م إلى أن هناك أكثر من خمسين تعريفا متباينا لمصطلح الشخصية، ولكن وعلى الرغم من أهمية كل التعريفات التي تناولت مفهوم الشخصية إلا أن ما يهمنا هنا هو الوصول إلى تعريف واضح يخدم المدير في تعامله مع العاملين، باعتبار أنه شخص غير متخصص في علم النفس، وإنما هو يمارس وظائفه الإدارية، التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، ويحتاج إلى أن يعرف معنى الشخصية ليتمكن من التعامل معها وتوجيهها التوجيه الذي يحقق أفضل أداء ممكن.

والتعريف الذي نراه مناسباً للشخصية ويخدم الهدف من هذا الكتاب هو أن الشخصية هي **عبارة عن مجموعة من الصفات النفسية، العقلية، العقائدية، والفسيولوجية (الجسمية) المستقرة (الثابتة) نسبياً لدى الفرد، التي تميز شخصاً ما عن شخص آخر.**

عزيزي الدارس، إن هذا التعريف يقودنا إلى ضرورة التعرف على مفهوم الصفات الشخصية، فما هو المقصود إذاً بالصفات الشخصية؟ وما تصنيفاتها؟

2-2. الصفات الشخصية Personality characteristics :

يُقصد بالصفات هنا تلك **الخصائص الثابتة نسبياً التي تصف شخصية الفرد،** ومن الصفات الشائعة مثلاً صفة الحياء، الكسل، العدوانية، الطموح، المرح، الولاء، الانضباط، السمنة، النحافة، الطول، البياض ...إلخ، وكلما كانت الصفة أكثر وضوحاً وتكراراً لدى الفرد كانت هذه الصفة أكثر أهمية في وصف الفرد.

وهنا لابد من الإشارة إلى أن الأفراد **جميعاً يحملون نفس الصفات إلا أن الفارق بينهم هو في درجة وضوح كل صفة** عند كل فرد منهم، فهناك من يمتلك صفة الكرم أكثر، وهناك من يمتلك صفة البخل أكثر، وهكذا. وهناك صفات كثيرة لدى الفرد، ففي إحدى الدراسات تم التعرف على أكثر من (17953) صفة، وفي دراسة أخرى صنفت الصفات إلى (171) صفة.

ونتيجة لكثرة هذه الصفات التي يحملها الفرد فقد وجد الباحثون ضرورة وأهمية تصنيف هذه الصفات في مجموعات، تضم كل مجموعة عدداً من الصفات المتقاربة، بحيث أن كل مجموعة من الصفات تشكل نمطاً معيناً من الشخصية.

وفيما يلي بعض تلك التصنيفات الشائعة للصفات الشخصية:

2-2-1. تصنيف كاتل (نظرية الصفات) :

حدد كاتل 16 صفة أولية لدى الفرد، وجد أنها ثابتة نسبياً وتمثل محدداً رئيسيا للسلوك، وهي صفات ظاهرة يشاهدها الآخرون، وتتفاوت النسبة في وجودها لدى الأفراد من شخص لآخر، وهذه الصفات هي المبينة في الشكل **(2-1).**



الصفة		الصفة المقابلة
الانطوائي/ المتحفظ	↔	منفتح/ منبسط.
الأقل ذكاء	↔	الأكثر ذكاء.
مضطرب عاطفياً	↔	مستقر عاطفيا.
المذعن	↔	المسيطر.
الجاد	↔	المتراخي.
يعمل وفق الضمير	↔	يعمل وفق ما تمليه عليه الظروف.
متردد	↔	مغامر.
عملي لا يتأثر بالعواطف	↔	حساس ويتأثر بالعواطف.
يثق بالآخرين	↔	يشك بالآخرين.
محافظ	↔	يخرج عن المألوف.
يعتمد على الجماعة	↔	يعتمد على نفسه.
يرفض السيطرة والرقابة	↔	خاضع للسيطرة والرقابة.
المسترخي/ مرتاح الأعصاب	↔	المشدود/ متوتر الأعصاب.
الصريح/ مباشر يعمل بمنهج واضح	↔	المناور/ غير الصريح/غير الواضح.
عملي	↔	خيالي.
واثق من نفسه	↔	ينتابه الخوف والقلق.

الشكل (2-1) : صفات الفرد الأولية حسب نظرية الصفات لكاتل

2-2-2- الأبعاد الخمسة الكبرى للشخصية

The Big Five Personality Dimensions

وفيما يلي- عزيزي الدارس - توضيح مختصر لكل بُعد من هذه الأبعاد الخمسة عرضت من قبل هاندي اكرونيوم(Handy Acronym)وتمثل أو تعكس أغلب سمات الشخصية:

أ- الشخصية المتمتعة بالضمير الحي Conscientiousness:

وهذه الشخصية تتمتع بيقظة الضمير الحي وبالقيم والأخلاق العالية، وتخاف من ممارسة تصرفات تؤذي الغير، وتشعر بمسئوليتها تجاه الآخرين، ويمكن الاعتماد عليها والركون إليها عند الحاجة، وعكس هذه الشخصية هي الشخصية التي لا تشعر بالمسؤولية تجاه الغير ولا تضع حساباً للآخرين.

ب- الشخصية المحبوبة (المقبولة لدى الآخرين) **Agreeableness:**

وتوصف هذه الشخصية بأنها الشخصية الودودة أو الدافئة أو المحبوبة، وتتسم بصفات عدة منها دماثة الأخلاق، والطيبة، والعاطفة الجياشة، والتعاون، والاهتمام بالآخرين، وتقديم العون لهم، ويقابلها الشخصية العدوانية غير المتعاونة، سريعة الغضب والانفعال والتهجم على الغير.

ج- الشخصية العصبية **Neuroticism:**

وتتسم هذه الشخصية بالقلق والحزن والكآبة والعدوانية، وتقابلها الشخصية الهادئة، الآمنة، المتزنة، ورابطة الجأش.

د- الشخصية المنفتحة (الانفتاح على الخبرات والأفكار الجديدة) **Openness to Experience:**

وهذه الشخصية تتصف بدرجة عالية من المرونة، وحب الإطلاع والتعلم، وحب التغيير والاستفادة من خبرات وأفكار الغير، ويقابلها الشخصية التي تتصف بصفة الجمود، والمعارضة للتغيير، وانفتاح محدود للأفكار الجديدة وبثبات على الوضع الحالي.

هـ- الشخصية المنبسطة/ المنطلقة **Extroversion:**

وهذه الشخصية تتصف بأنها شخصية اجتماعية، ومنطلقة وودودة، وتكثر من الكلام، وتتسم بالإلحاح في الحصول على الشيء، ويقابلها الشخصية التي تتمتع بالهدوء والخجل والحذر والشعور بالراحة عندما تكون منفردة بنفسها.

2-2-3. تصنيف الشخصية عند مايرز برجس

(MPTI) Myers Briggs Type Indicator

تم تصنيف الشخصية هنا على أساس الأسلوب الذي يتبعه الفرد في جمع المعلومات وتشغيلها وإدراكها وتحليلها المعلومات واتخاذ القرار، وذلك كما يلي:

أ- الإحساس والحدس **Sensing\ Intuition:**

الأفراد الحسيون هم الأفراد الذين يعتمدون الأسلوب الحسي في جمع وتشغيل وإدراك وتحليل المعلومات، ويفضلون جمع المعلومات من خلال استخدام حواسهم الخمس، ويستخدمون أسلوباً منظماً لجمع الحقائق المفصلة والدقيقة، ويميلون إلى التعامل مع الأشياء الواقعية والملموسة، وينفذ صبرهم من النظريات والأشياء المجردة.

وفي المقابل فإن الأفراد الذين يعتمدون على **الحدس والتخمين** لجمع المعلومات فإنهم يعتمدون في جمعها على أدلة ذاتية Subjective، وعلى الحدس والإلهام، ويميلون إلى تفضيل

النظريات ويشعرون بالملل من كثرة التفاصيل، ومثل هؤلاء يكون من السهل عليهم حل المشاكل.

ب- التفكير والشعور Thinking & Feeling :

الشخصيات التي تتسم بصفة **التفكير** تعتمد الأسلوب العقلي في تقييم البدائل وصناعة القرار، وتزن الأدلة بطريقة موضوعية وغير عاطفية، وتصدر الأحكام عن الأفراد والأحداث والحياة بشكل عام على أساس المنطق والتحليل والاستنتاجات المحققة أكثر منها على أساس العاطفة والقيم والدفء الشخصي، وقد تهمل الأخذ في الاعتبار قيم ومشاعر الآخرين.

وفي المقابل فإن النمط **الشعوري** Feeling يعتمد المدخل الإنساني في صناعة القرار، حيث أنه يأخذ في الاعتبار مشاعر ومصالح وقيم الآخرين عند اتخاذ القرار، ويصدر أحكامه بشأن الأفراد والأحداث والحياة استنادا إلى العاطفة والدفء والقيم المعنوية الإنسانية، وهذا النمط من الناس يتعامل مع الآخرين بشكل إنساني جيد.

ج- الحكم/ الإدراك Judging-perceiving :

بعض الأفراد يفضلون **إصدار وتوجيه الأوامر** للآخرين، ويستمتعون بالاستحواذ على صناعة القرار دون إشراك الآخرين، وتتصف شخصياتهم بالحزم والحسم والثقة بالنفس.

وفي المقابل فإن **الشخصية الإدراكية** تعد أكثر مرونة وانفتاحاً، وأكثر قدرة على التكيف مع ظروف البيئة، وترغب دائما في جمع المزيد من المعلومات قبل أن تتخذ القرار أو تصدر الحكم، وتعد شخصية غير تحكمية، وقادرة على رؤية وتقدير جميع جوانب المشكلة، وترحب دائماً بالمعلومات الجديدة.

د- الانطواء/ الانفتاح Introvert-extrovert :

إن الأشخاص الذين يتصفون بصفة **الانطواء** يميلون إلى صناعة القرار بطريقة مستقلة دون أخذ الظروف المحيطة (إلى حد ما) بعين الاعتبار، ويتميزون بالهدوء والجدية في العمل، ويفضلون العمل منفردين بعيداً عن الآخرين، ويتصفون بالتحفظ - اجتماعياً - ولا يرغبون في أن يقاطعهم أحد أثناء قيامهم بأعمالهم.

أما الأشخاص **المنفتحون** (المنبسطون) فيتميزون بالانفتاح على البيئة المحيطة بهم، سواء الأفراد أو الأحداث، ويسعون إلى اتخاذ القرارات بالتشاور مع الآخرين، وهم منفتحون اجتماعياً، ويفضلون العمل مع الآخرين.

تدريب (1)

ما مفهوم الشخصية، محدداً أهم صفاتها؟

2 -3. الشخصية واختيار الوظيفة (مقابلة الشخصية بالوظائف):

حتى تتحقق الفائدة من معرفة ودراسة صفات الشخصية للفرد العامل في منظمة ما، فإنه يجدر بإدارة المنظمة **أن تتناول طبيعة العلاقة بين الصفات الشخصية للفرد والوظيفة التي تشغلها. حيث أشارت الدراسات إلى أن وجود انسجام وتناغم بين الصفات الشخصية للفرد الموظف، والوظيفة التي يشغلها هذا الفرد يؤدي غالباً إلى خلق الرضى الوظيفي وإلى انخفاض معدل ترك العمل** Turnover، لذلك لابد للمنظمة أن تراعي ذلك عند اختيار الموظف لشغل وظيفة معينة، بحيث تراعي وجود التفاعل والانسجام بين الصفات الشخصية للفرد والوظيفة التي يشغلها، والجدول **(2-1)** يعطينا مزيداً من التفاصيل حول هذه النقطة.

نمط الشخصية	صفات الشخصية	خصائص بيئة العمل	الوظائف المناسبة
الواقعي Realistic: يفضل الأعمال المادية التي تتطلب المهارة والقوة والتنسيق	عملي/ مادي/ مستقر/خجول	العمل اليدوي، التفاعل مع الآلات، الاهتمام بالنتائج المادية	فني ميكانيكي، مهندس ميكانيكي، خطوط الإنتاج التجميعية، منظف ملابس ...
المحقق Investigative: يفضل الأنشطة التي تتضمن التفكير والتنظيم والفهم	التحليل، الأصالة، التحفظ، حب الاستطلاع، والاستقلالية	العمل يتطلب حب الاكتشاف، جمع وتحليل المعلومات، وحل المشاكل	اقتصادي، رياضيات، مراسل جديد في صحيفة، طبيب أسنان، محلل نظم، إحصائي
الفنان Artistic: يفضل الأعمال الغامضة غير النمطية والتي تسمح بالإبداع	الإبداع، الخيال، عاطفي، حساس، مثالي	عمل يشمل خلق وابتكار أفكار ومنتجات جديدة	صحفي، مهندس ديكور، مصمم إعلانات وملابس، رسام، موسيقي، فنان
الاجتماعي Social: يفضل الأنشطة التي تشمل مساعدة وخدمة الآخرين	اجتماعي، يحب الصداقة، متعاون، متفهم، يحب الصحبة	عمل يشمل خدمة ومساعدة الآخرين والعمل ضمن فريق	عامل في جمعية ذات نشاط اجتماعي، مدرس، مستشار، معالج نفسي، ممرضة، مسوق
المغامر/ المقدام Enterprising: يفضل الأنشطة الخطابية حيث توجد فرص للتأثير	الثقة بالنفس، الميل للتأكيد، الحيوية، الحاجة للقوة، الطموح، وأحياناً	عمل يشمل قيادة الآخرين، تحقيق الأهداف من خلال الآخرين	محامي، مكاتب بيع عقارات، مختص في العلاقات العامة، سياسي

على الآخرين، واكتساب القوة	الاستبداد		
التقليدي Conventional : يفضل الأنشطة الواضحة والمنظمة والقائمة على أساس قانوني	محل لثقة الآخرين، ملتزم بالنظام، عملي، كفء، غير خيالي، مرونة ضعيفة	عمل يشمل معالجة بارعة ومنظمة للبيانات والمعلومات	محاسب، موظف بنك، ماسك دفاتر، أمين صندوق

جدول (2-1) : علاقة شخصية الفرد بالوظيفة التي يشغلها

تدريب (2)

أذكر أهم المزايا المترتبة عن مراعاة الشخصية عند اختيار الموظفين لشغل الوظائف في المنظمة؟

2-4. المحددات أو العوامل المؤثرة في تكوين الشخصية Personality Determinants:

عزيزي الدارس، بعد أن تناولنا مفهوم الشخصية وأنواع الشخصيات، يجدر بنا أن نضع سؤالاً مهماً، وهو : **ما هي العوامل أو المحددات التي تشكل وتؤثر في صياغة وتكوين شخصية الفرد؟**

للإجابة على هذا السؤال نقول : إن شخصية الفرد تتشكل نتيجة تأثرها بثلاثة عوامل وسنتناولها بشيء من الإيجاز على النحو الآتي:

1- الوراثة Heredity:

تلعب الوراثة دورا مهماً في تحديد وصياغة شخصية الفرد، **والوراثة تشير إلى تلك العوامل والمحددات (الصفات) الوراثية Genetic Factors التي يرثها الفرد من أبويه وهو جنين في بطن أمه،** ومن هذه العوامل أو الصفات التي يكتسبها الفرد من أبوية وهو **ما يزال** جنيناً في بطن أمه الجنس : ذكر أو أنثى، الطول : قصير، متوسط، طويل، شكل الوجه : دائري، طويل، المزاج الشخصي، اللون، الاتزان البيولوجي، والذكاء، وقد وجد أن هذه العوامل تؤثر في صياغة شخصية الإنسان وبالتالي في تحديد سلوكه.

2 - البيئة Environment:

ويقصد بالبيئة هنا كل الظروف التي تحيط بالفرد منذ ولادته، ومكونات البيئة التي تؤثر على الفرد م تعد دة، منها الأسرة، الأصدقاء، الجيران، الأخوة، الأقارب، العادات،

التقاليد، طبيعة الحياة مدنية أو بدوية، اللغة، الدين، المناخ، القانون، أسلوب التربية صارم أم متساهل، المدرسة، العمل، الأنظمة السياسية، التلفزيون، والشبكة الدولية (Net)، كل هذه العوامل وغيرها لها تأثير قوي في تكوين وصياغة شخصية الفرد وبالتالي في تحديد سلوكه.

3- الموقف Situation:

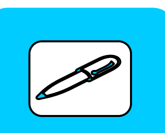
ويشير الموقف هنا إلى **الأحداث المستجدة التي تطرأ وتواجه الفرد ويكون لها تأثير ملموس على شخصيته،** وقد تؤدي إلى إعادة تشكيل الشخصية في بعض جوانبها.

مثال: (2-1)

ومن الأمثلة على ذلك العامل الذي يُظهر تاريخه بأنه عامل كفء ومجد وملتزم بعمله، ولكن عندما ينتقل إلى عمل آخر في مؤسسة أخرى ذات ظروف عمل سيئة، وتتبع فيها أساليب المجاملات وعدم تشجيع العامل المجد، فقد يصاب هذا العامل بالإحباط ويكون رد فعله اللامبالاة وبالتالي قد يظهر شخصاً كسولاً مسبباً للمتاعب، وهذا عكس ما كان يشير إليه تاريخه بأنه كان نشطاً وجاداً وكفؤاً في عمله، وكل هذا بسبب تغير الموقف.



تدريب (3)



تحدث بصورة مختصرة عن العوامل أو المحددات التي تشكل شخصية الفرد؟

2-5. الشخصية والأداء:

وجدت العديد من الدراسات أن الصفات الموجودة لدى الفرد - التي تناولناها في هذا الفصل - تؤثر في سلوك الفرد في المنظمة، وبالتالي على الأداء الوظيفي، فالأشخاص الخجولون مثلاً، لا يميلون في سلوكهم إلى الاختلاط بالآخرين والحوار معهم، وبالتالي فإنهم قد لا يكونون مناسبين لشغل وظيفة رجل البيع، لأن شغلهم لهذه الوظيفة قد تؤدي إلى التقليل من حجم المبيعات والتأثير سلبياً على الأداء، في المقابل فإن الأفراد الذين يتمتعون بروح البشاشة والابتسام، والاختلاط بالغير وخدمة الآخرين ومساعدتهم ، والقبول لدى الغير، مثل هؤلاء

الأفراد يستطيعون التعامل مع الزبائن، وبالتالي فهم مناسبون لشغل وظيفة رجل بيع - مثلاً - وهذا بدوره يزيد من حجم المبيعات وبالتالي يحسِّن من الأداء.

؟

1- لخص طبيعة العلاقة بين الشخصية والاداء .
2- ناقش طبيعة العلاقة بين شخصية الفرد والوظيفة التي يشغلها .
3- تحدث عن علاقة الشخصية بالعملية الإدارية .

3. الإدراك:

3 -1. مفهوم الإدراك:

الإدراك هو عملية اختيار وتنظيم وتفسير المثيرات (المعلومات) المنتقاة من البيئة المحيطة، بعبارة أخرى فإن الإدراك هو عبارة عن تفسير للمعلومات (المثيرات) Stimuli التي تم اختيارها وتنظيمها من واقع البيئة المحيطة، فهو باختصار عملية فكرية تشمل انتقاء المعلومات وإعطاءها معنى معيناً.

أي أن الفرد هنا يكتشف ويلاحظ وينتقي الأشياء والمثيرات والمتغيرات المختلفة الموجودة في البيئة المحيطة به ويفهمها ويفسرها ويعطيها المعنى الذي يعتقده صحيحاً ومناسباً من وجهة نظره الخاصة، فالإدراك ببساطة هو فهم الشخص وتفسيره للأشياء والأحداث المنتقاة التي تدور حوله.

وهذا المعنى للإدراك يعني :

1. أن ما يدركه الفرد يمكن أن يكون مختلفاً عن الواقع الموضوعي، أي أن هناك اختلافاً بين العالم المدرَك Perceived World والعالم الحقيقي Real World، فما يدركه الفرد ليس هو العالم بذاته، ولكنه العالم الذي يوجد داخل الإنسان.
2. الأفراد المختلفون يمكنهم النظر إلى الشيء الواحد بوجهات نظر مختلفة.

مثال (3-1):

لو طرح سؤال على مجموعة من طلاب جامعة العلوم والتكنولوجيا بغرض وصف مباراة كرة قدم تمت بين الفريقين التابعين لكل جامعة، فإننا ولا شك سنسمع من كل مجموعة من الطلاب وصفاً مختلفاً عن المجموعة الأخرى، وهذا الاختلاف الذي سنسمعه يعود في الأساس إلى اختلاف الإدراك بين المجموعتين، بمعنى أن كل مجموعة اختارت من المباراة ما يحلو لها من الأحداث واللقطات وفسرتها بطريقة مختلفة تتمشى مع ما تراه مناسبا لها.

3 -2. مراحل حدوث الإدراك (كيف تحدث العمليات الإدراكية لدى الإنسان)

عزيزي الدارس، بعد أن تناولنا مفهوم الإدراك نتناول الآن الكيفية التي تتم بها عملية الإدراك، أي الكيفية التي يتم بها اختيار وتنظيم وتفسير المثيرات (المعلومات) المحيطة بالإنسان الموجودة في البيئة وفق نظرة الفرد إلى الحياة وخلفيته حول هذه المثيرات، فنحن نعرف أن الإنسان -في كل ثانية وفي كل دقيقة- يواجه مئات المؤثرات المادية والمعنوية (الأصوات، الأطعمة والأشربة، الفرح، الحزن، الابتسام ...إلخ)، ويلتقطها من خلال حواسه الخمس، اللمس والسمع والبصر والشم والتذوق، ولكنه وبالتأكيد لا يستطيع التركيز على كل هذه المثيرات بل إنه يختار منها عدداً محدوداً يلفت انتباهه، بسبب قوة تلك المثيرات أو حجمها أو لونها ...إلخ، أو بسبب الأهمية التي يعطيها لها، ثم بعد ذلك يفسرها ويعطيها المعنى الذي يعتقده، حتى وإن كان هذا المعنى مخالفاً للواقع.

ودعنا الآن نتناول خطوات أو عمليات الإدراك على ضوء النموذج الموضح في الشكل **(3-1)**، وذلك على النحو التالي:



الشكل (3-1) : خطوات/ عمليات الإدراك

المرحلة الأولى : يتم فيها استقبال المثيرات من خلال أدوات الإدراك المختلفة المتمثلة بالحواس التي يمتلكها الفرد، ويقصد بالمثير أو المؤثرات - هنا - جميع أشكال القوى المادية وغير المادية المحيطة بالفرد من الداخل أو الخارج، وتتكون هذه المثيرات من مجموعة كبيرة من المتغيرات، مثل : الطعام والشراب والأثاث، الأشجار، الأمطار، موجات الضوء، أصوات البشر والحيوانات والطبيعة ووسائل النقل، الفرح، الحزن، الجوع، العطش، الكرم، البخل، الجمال، القبح، الألوان، الأحجام ...إلخ، كل هذه العناصر عبارة عن مثيرات بيئية Environmental Stimulus، يتسلمها الكائن الحي (الفرد) من خلال الحواس Senses الخمس المتمثلة في حواس البصر Seeing، والسمع Hearing، واللمس Touching، والشم Smelling، والتذوق Tasting، والتي تقوم بعملية نقل المعلومات من الواقع المعاش إلى الدماغ.

المرحلة الثانية (الانتباه الاختياري): أي تركيز الفرد على مثير معين (أو عدة مثيرات) وعدم الاكترات ببقية المثيرات الأخرى، فبعد تسلم الفرد للمعلومات من خلال الحواس الخمس تبدأ المرحلة التالية لعملية الإدراك، وهي مرحلة اختيار المعلومات التي سيقوم بمعالجتها Information Processing، وهنا لابد وأن نشير إلى أن حواسنا الخمس - كما سبق الإشارة - مُحاطة بآلاف المثيرات التي تتم ملاحظتها، ولكن بسبب قدرات الفرد الذهنية المحدودة، وبسبب اهتمامه الخاص ببعض المثيرات، وبسبب طبيعة المثير، وجدته، وحجمه وكثافته وحركته، وقدرة الفرد الذهنية المحدودة لأن يكون واعياً لكل ما يدور حوله وداخله، بسبب ذلك كله يلجأ الفرد إلى تجاهل الكثير من المثيرات، ويقوم باختيار المثيرات المهمة التي لها علاقة بظروفه، والتي يعتقد إنها مهمة بالنسبة له، ثم يقوم بعملية معالجتها.

أي أن الفرد يقوم بعملية الانتقاء الاختياري، **ويقصد بها تنقية وترشيح المعلومات التي تستقبل من خلال الحواس الخمس والتي سيقوم بمعالجتها، وبعد أن تنتقل المعلومات عبر الحواس إلى دماغ الفرد يقوم الدماغ بتجاهل بعضها واختيار البعض الآخر بناء على درجة اهتمامه بهذه المعلومات والمثيرات.**

مثال (3-2) :



المرضة في المستشفى والمسئولة عن المرضى في غرفة العناية المركزة تتجاهل الكثير من المثيرات المحيطة بها، مثل صوت زميل لها أو رائحة الكثير من المواد، ولكنها عندما تشاهد إشارة على اللمبة الحمراء الموجودة على مكتبها والمرتبطة بغرفة العناية المركزة فإنها تفزع وتنتبه لهذه الإشارة، وتقوم باتخاذ كل ما يلزم لمواجهة الموقف، فالممرضة هنا أعطت هذا الأمر اهتمامها الكامل وانتبهت له، لإدراكها بأنه مهم، وبأن من مسؤولياتها القيام بذلك.

مثال (3-3) :

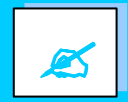
يجلس محمد أمام التلفزيون وتحيط به الكثير من المثيرات، مثلاً جرس الباب يدق وسماعة التلفون ترن وأولاده يتحدثون في كثير من الأمور، ولكنه مهتم جداً بمشاهدة أحداث مباريات كأس العالم، ولأنه مهتم ومشجع قوي لكرة القدم، فإنه لا يسمع جرس الباب، ولا يدري ما يقول أولاده، وكل اهتمامه وتركيزه على مباراة كرة القدم وما يدور فيها، فمحمد هنا ركز انتباهه فقط على المباراة وتجاهل كل شيء آخر يدور حوله.

المرحلة الثالثة: تنظيم المعلومات التي يختارها الفرد :

بعد مرحلة الانتباه الاختياري تبدأ مرحلة تالية من مراحل الإدراك، وهي مرحلة تنظيم المعلومات وتفسيرها من قبل دماغ الفرد.

وعملية التنظيم - هنا - يقصد بها فك الرموز Decoding، أي إعطاء معانٍ واضحة للمعلومات التي استقبلها الدماغ بعد مقارنتها مع مخزون المعلومات الموجودة في الدماغ، ثم تخزين هذه المعلومات.

مثال (3-4) :



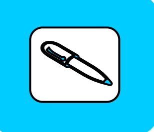
موظف تلقى أمراً من مديره بتنفيذ التعليمات الخاصة بالقانون رقم (5 مثلاً) الخاص بمنح ترخيص فتح صيدلية، فإذا كان الموظف يعرف بنود القانون بشكل واضح، فإنه سيقارن محتوى هذا الأمر بالمعلومات التي يمتلكها في دماغه وينفذه بسهولة، أما إذا كان الموظف لا يمتلك أي معلومات عن هذا القانون، فإنه سيجد صعوبة في تنفيذ الأمر وسيضطر إلى العودة إلى زملائه أو إلى القانون نفسه حتى يستطيع فهم القانون وتجربته وتفسيره ثم تطبيقه.

المرحلة الرابعة (تفسير المعلومات التي يتم تنظيمها) بعد تنظيم المعلومات نقوم بإعطائها المعاني الواضحة أو نعطيها صورة معينة قد تكون هذه المعاني أو الصور مطابقة للواقع أو مخالفة له وعلى ضوء هذه المعاني يحدث السلوك.

مثال (3-5) :

طالب ملتحق بإحدى معاهد اللغة لدراسة اللغة الفرنسية، فإذا كانت لديه معلومات سابقة عن هذه اللغة، فإن المعلومات التي سيأخذها من دراسته في المعهد ستقارن بهذه المعلومات السابقة وبالتالي سيكون فهمها أكثر يسرا وسهولة ويستطيع إعطاءها المعاني المناسبة وتفسيرها.

أما إذا كان الطالب لا يملك أي معلومات عن هذه اللغة فإنه سيجد صعوبة في فهمها، وسيضطر إلى البحث عن معان لها في قواميس الترجمة حتى يستطيع فهمها وتخزينها وتفسيرها.



تدريب (4)

عرِّف الإدراك، محدداً أهم مراحل عملية الإدراك؟

3-3. العوامل المؤثرة/ المحددة لعملية الإدراك Factors Influencing Perception:

بعد أن تناولنا مفهوم وآلية الإدراك، نأتي إلى مناقشة العوامل المؤثرة في عملية الإدراك، ونطرح السؤال التالي : كيف تفسر أن الأفراد المختلفين ينظرون إلى نفس الموضوع/ أو الحدث بشكل مختلف؟

وكيف تفسر أن الفرد ذاته قادر على أن يركز أحاسيسه ومداركه على بعض المؤثرات دون البعض الآخر، فيتعامل معها وينظم سلوكياته على أساسها في نفس الوقت الذي يُهمل الكثير من المؤثرات التي تغص بها البيئة من حوله ولا يعطيها أي اهتمام؟

وباختصار : لماذا ينظر الأفراد المختلفون إلى نفس الحدث والموضوع بشكل مختلف؟ ولماذا يتم إهمال الفرد لبعض المثيرات؟ والتفاعل والاستجابة مع البعض الآخر منها؟

للإجابة على هذه التساؤلات يمكن القول : إن هناك مجموعة من العوامل تؤثر على الإدراك، بعضها مرتبطة **بالفرد** المستقبل The Perceiver، وبعضها **بالهدف** Target والبعض الآخر **بالموقف** Situation.

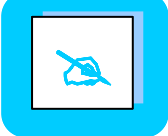
وفيما يلي عزيزي الدارس نتناول وباختصار كل عنصر من هذه العناصر :

1. العوامل المرتبطة بالفرد وتتمثل في الآتي:

أ- الشخصية Personality :

لكل فرد شخصيته المستقلة عن الآخرين، وعندما ينظر الشخص إلى المثير (الهدف) ويحاول تفسيره، فإن هذا التفسير يتأثر بشكل واضح بالخصائص الشخصية للفرد.

<u>مثال (3-6) :</u>



المدير ذو الشخصية الجريئة - مثلاً - يفسر ويدرك قيام الموظف الذي يتبعه بالتصرف واتخاذ القرار دون الرجوع إليه بأنه نوع من التصرف الجيد، بينما المدير المحافظ جداً يفسر مثل هذا التصرف بالتجاوز والتسرع، وهذا الاختلاف في الإدراك لتصرف الموظف يعود إلى اختلاف الشخصية لدى المديرين.

ب- المواقف Attitudes :

يُقصد بالموقف الشعور تجاه الغير، فقد يرى شخصان حادثاً واحداً، ولكنهما يفسران ذلك الحادث بشكل مختلف، والسبب الرئيس وراء هذا الاختلاف يعود إلى اختلاف موقفي هذين الشخصين تجاه هذا الحادث.

مثال (3-7) :

أحد المحاضرين يُلزم الطلاب بالحضور في الوقت المحدد، ويمنع دخول أي طالب إلى قاعة المحاضرات بعد دخوله إلى الفصل، فما هو موقف الطلبة من هذا التصرف؟

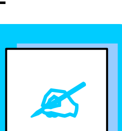
- بعض الطلاب قد يفسر هذا بأنه وسيلة ضرورية لخلق الانضباط وتوفير الهدوء أثناء المحاضرة، وبالتالي فهو ينظر إلى المحاضر نظرة إيجابية.
- وبعضهم الآخر وبعضهم ينظر إلى هذا التصرف على أنه شكل من أشكال التشدد، والذي قد يؤدي إلى حرمان الطلبة المتأخرين من حضور المحاضرة والاستفادة العلمية منها، وبالتالي ينظرون إلى المدرس نظرة سلبية.

والتباين الحاصل بين موقفي الطرفين تجاه المحاضر يعود لاختلاف تفسيرهما لموقفه.

ج- الدوافع Motives أو الحاجات الناقصة :

الدوافع أو الحاجات الناقصة التي يحتاجها الفرد تحفز الفرد وتؤثر تأثيراً قوياً على إدراكه.

مثال (3-8) :

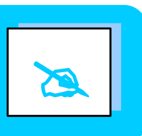


فالصائم الذي يشعر بالجوع يهتم برائحة الطعام أكثر من أي روائح أخرى، والبردان يشعر بأهمية الملابس الصوفية أكثر من غيره ... وهكذا.

د- الاهتمامات Interests :

لأن الاهتمامات الشخصية تختلف من فرد إلى آخر، فإن ما يلاحظه شخص ما في موقف معين يمكن أن يختلف عما يدركه شخص آخر لنفس الموقف.

مثال (3-9) :

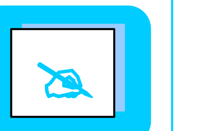


- إذا كنت مهتماً بخبر معين سينقل إليك عبر الهاتف، فإن أي رنين في هاتفك المنزلي سيجعلك تدرك أهميته، وهذا على عكس الأشخاص الآخرين، فإنهم لن يعطوا رنين جرس التلفون نفس اهتمامك.
- ا لسياسى يهتم بالأحداث السياسية أكثر من غيره.

هـ- التوقعات Expectations :

تؤثر التوقعات على الفرد بشكل كبير، لدرجة أنها تستحوذ على إدراكه بشكل كامل.

مثال (3-10) :

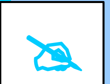


إذا كنت تتوقع أن ضابط الشرطة شخص دكتاتوري، وأن شباب جيلنا الحالي غير طموحين، وأن مدير الموارد البشرية شخص أناني، فإنك ستدركهم جميعاً بهذه الصورة حتى وإن كانوا في الواقع يختلفون عن ذلك.

و- الفروقات العمرية Age Differences :

الفروقات في السن بين الأفراد، وحتى في إطار الفرد نفسه (شاباً، شيخاً، ...) تؤثر بشكل كبير على عملية إدراك الفرد لما يدور حوله، نظراً لأن الفرد كبير السن - بشكل عام - تتأصل فيه القيم والعادات والتقاليد أكثر من الطفل الصغير أو الشاب.

مثال (3-11) :



يدرك/ ينظر الشخص كبير السن إلى سلوك معين - كمشاهدة بعض برامج التلفزيون - بأنه مضيعة للوقت، فيما ينظر الشاب إلى ذلك بأنه وسيلة من وسائل التسلية والتثقيف.

ز- ثقافة الفرد :

الثقافة تشمل القيم والمعايير الاجتماعية والعادات والتقاليد، والثقافة التي يؤمن بها الفرد تؤثر تأثيراً كبيراً في إدراكه وتفسيره للأشياء والآراء والأحداث من حوله.

مثال (3-12) :

- الرجل الشرقي الذي يذهب إلى الغرب ينظر إلى بعض التصرفات والسلوكيات التي تمارس هناك بأنها سلوكيات غير محمودة.
- والرجل الغربي الذي يأتي إلى بلد عربي مثلاً يدرك بعض العادات التي تتميز بها الدول الشرقية مثل الكرم والتعاون بأنها نوع من الإسراف والتبذير.

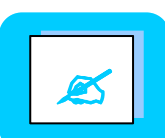
2- العوامل المرتبطة بالمثير أو الهدف The Target :

إن العوامل أو الخصائص المرتبطة بالمثير تؤدي دوراً مهماً في إدراك الفرد ، ومن هذه الخصائص :

أ- قوة/ كثافة المثير Intensity of Stimulus :

فكلما كان المثير قوياً كان تأثيره على الآخرين قوياً.

مثال (3-13) :



- أصوات الأفراد الجهورين يمكن ملاحظتها وإدراكها أكثر من أصوات الأفراد الهادئين في نفس المجموعة.
- الألوان الصارخة يمكن إدراكها أكثر من الألوان الهادئة.
- الروائح النفاذة يمكن إدراكها أكثر من الروائح الهادئة.
- السياسات والأهداف المتطرفة يمكن إدراكها أكثر من غيرها.

ب- الحركة Motion :

كلما كانت الأشياء محل الإدراك متحركة (غير ساكنة) أدركها الفرد بصورة أفضل.

مثال (3-14) :

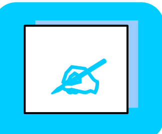


المستهلك يدرك الإعلانات الموجودة في اللوحات المتحركة أكثر من إدراكه للإعلانات الموجودة في اللوحات الثابتة.

ج- حجم المثير Size :

كلما كان حجم المثير كبيراً كان احتمال إدراكه أكبر.

مثال (3-15) :

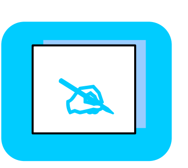


الخطوط العريضة ، واللافتات الكبيرة ، والإعلانات العريضة ، تثير إدراك الفرد أكثر من الخطوط الصغيرة.

د- تكرار المثير Repetitive :

كلما تكرر عرض المثير - صوتاً كان أو صورة - أدى ذلك إلى جذب انتباه الفرد إلى المثير.

مثال (3-16) :

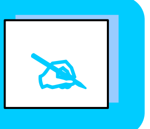


- الكثير من الشركات تعمل على تكرار نشر إعلاناتها بالصوت والصورة في وسائل الإعلام المختلفة حتى تثير انتباه وإدراك المستهلكين لمنتجاتها بشكل أكبر.
- الإدارة العليا في المنظمة تعمل على تكرار توزيع التعليمات والإرشادات للعاملين حتى تضمن استيعابهم وإدراكهم لها.

هـ- حداثة المثير (كون المثير جديداً) Newness :

كلما كان المثير جديداً لفت انتباه الأفراد أكثر.

مثال (3-17) :

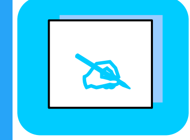


تحرك سيارة جديدة لم يسبق للمشاهدين رؤيتها في شوارع أمانة العاصمة لا شك أنه يلفت ويثير إدراك الآخرين واهتمامهم.

و- التمايز أو التباين Contrast :

كلما تميز المثير عن محيطه/ بيئته كان أكثر لفتاً للانتباه والإدراك.

مثال (3-18) :



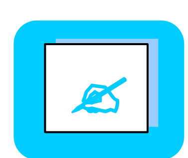
- قاعة المحاضرات هادئة جداً، والطلاب جميعاً منصتون للمحاضرة، وفجأة حدث صخب من أحد الطلاب، هذا الصخب سيثير انتباه جميع الطلاب الحاضرين دون استثناء.
- شركة تنتج منتجاً متميزاً من حيث الشكل، هذا التميز لا شك سيثير انتباه الآخرين وإدراكهم له.
- الشخص الطويل بين عدد من الأشخاص العاديين يستثير انتباه الآخرين لطوله المتميز.

3- الموقف Situation :

بالإضافة إلى تأثر الإدراك بعوامل مرتبطة بالفرد المدرك، وبالمثير أو الهدف، فإن عملية الإدراك تتأثر أيضاً، بالموقف المحيط بالمثير، مما يترتب على ذلك اختلاف إدراك الفرد للأحداث والأشياء التي يدركها بسبب هذا الاختلاف في الموقف.

ويأخذ اختلاف الموقف أشكالاً عدة، منها اختلاف المكان Location، واختلاف الزمان Time، واختلاف الإضاءة Lights، واختلاف الحرارة، واختلاف الوسط، واختلاف الخلفية.

مثال (3-19) :



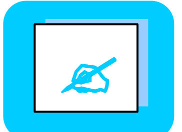
قد تلاحظ أن أحد العاملين أثناء غياب مديره المباشر يمارس سلوكاً فضاً في تعامله مع الموظفين، وفجأة وعند حضور مديره المباشر ينقلب أسلوب تعامله مع زملائه إلى تعامل جيد، فهنا تلاحظ أنه لا الشخص المدرك قد تغير، ولا المثير (الهدف)، فالموظف هو نفسه، والزملاء لم يتغيروا، وإنما الذي تغير هو الموقف، وبالتالي تغير إدراك هذا العامل.

3 -4. تأثير الإدراك على الأداء :

إن أهمية دراستنا للإدراك تكمن في أن **سلوك الموظف في المنظمة، ومن ثم أداءه يتأثران بإدراكه للواقع، وليس بالواقع نفسه كما هو،** أي أن الموظف موجهٌ بإدراكه للواقع وليس بالواقع كما هو.

وهناك أمثلة عدة يمكن استعراضها في هذا المجال تبين أن ما يدركه الفرد - وليس الواقع - هو الذي يؤثر في سلوكه، ثم على أدائه في المنظمة.

مثال (3-20) :



الموظف الذي يدرك أن مديره يهتم به، ويساعده في فهم عمله، وفي حل المشاكل، ستكون ردة فعله تجاه هذا المدير إيجابية، وبالتالي سيكون أداؤه أفضل.

وفي المقابل فإن موظفاً آخر يرى أن هذه التصرفات من قبل المدير ليست إلا محاولة منه لاستغلال العامل، والحصول منه على أقصى ما لديه من جهد وطاقة، وبالتالي فإن رد فعله تجاه المدير سيكون سلبياً، ويكون أداؤه ضعيفاً.

عزيزي الدارس، إن هذا الاختلاف في نظرتيْ الموظفين للمدير لا علاقة له بواقع Reality سلوك المدير، وإنما يرجع إلى الإدراكات المختلفة لكل موظف تجاه سلوك وتصرفات المدير نفسه.

إذاً .. فالإشكالية هنا ليست في واقع سلوك المدير، وإنما في تفسير سلوكه من قبل الموظفين، والواقع مليء بأمثلة كثيرة أخرى، فمثلاً قد تكون مرتبات الموظفين مناسبة، وأسلوب تقييم أدائهم عادلاً، وظروف العمل جيدة، وفرص الترقيات متاحة، إلا أن هذا الواقع في كثير من الأحيان ليس هو المهم وإنما المهم، هو إدراك الموظفين له، فإذا كان إدراكهم له إيجابياً فإن هذا سينعكس على سلوكياتهم في المنظمة، ومن ثم على تحسن أدائهم، أما إذا كان الإدراك سلبياً أي أنهم يعتقدون عكس ما هو موجود في الواقع، فإن هذا سينعكس سلباً على سلوكياتهم وأدائهم في المنظمة.

ومن هنا تأتي أهمية أن يقوم المدراء بالتعرف على مدى إدراك الموظفين لعملهم ولوظائفهم ولرؤسائهم ولزملائهم وكل ما هو حولهم، وما إذا كان هناك اختلاف بين ما يدركه الموظفون Perceived وبين ما هو موجود Exists فعلياً، فإذا كان هناك اختلاف بين إدراك الموظفين للواقع، وبين الواقع نفسه، فعلى المدراء العمل على تقليل هذا الاختلاف من خلال المناقشة والتدريب ...إلخ.

لأن الفشل في ذلك سيؤدي إلى نتائج سلبية، فمثلاً عندما يدرك الموظف أن وظيفته التي يعمل بها وظيفة غير مهمة، ولا تحقق له طموحه والمستوى الذي يصبو إليه، فإن ذلك بالتأكيد سيؤدي بهذا الموظف إلى إهمال عمله، وإلى تغيبه عن العمل، وإلى انخفاض الرِّضى الوظيفي لديه، وكل هذا سيؤدي في النهاية إلى أداء أضعف.

؟

1- تحدث عن طبيعة العلاقة بين الإدراك والأداء؟
2- تحدث بصورة مختصرة عن أهم العوامل المؤثرة في الإدراك ذات العلاقة بالمثير؟
3- وضح طبيعة العلاقة بين الإدراك والعملية الإدارية؟

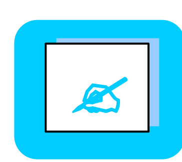
4. التعلم:

4 -1. مفهوم التعلم :

هناك تعاريف عدة لمفهوم التعلم، لكنها في مجملها تتفق على أن التعلم هو : **التغير الدائم نسبياً في سلوك الفرد، والذي يحدث نتيجة للتجارب السابقة، أو نتيجة لتفاعل الفرد مع البيئة.**

والتعلم بهذا المعنى لا يتحقق إلا عندما يمتلك المتعلم (الذي يمارس عملية التعلم) سلوكاً مختلفاً عن سلوكه السابق قبل ممارسته عملية التعلم.

مثال (4-1) :



- لو أن أحد الموظفين أخذ دورة في عملية استخدام الحاسوب لمدة أسبوع بغرض تعلم مهارات تشغيل الحاسوب بطريقة أسرع وأدق، ولكن إذا انتهت الدورة ولم يتغير أداء الفرد عن السابق أي أن سلوكه في هذا المجال لم يتغير، فإننا نقول : إن عملية التعلم لم تحصل نهائياً لهذا الفرد.

والتعلم يحصل للفرد عبر الحواس Senses، التي من خلالها يلاحظ ويمارس التجارب والتدريب، ويحصل على المعارف والمهارات.

4 -2 - خصائص عملية التعلم :

عزيزي الدارس، لو قمنا بتحليل التعريف الذي أوردناه للتعلم لوجدنا أنه يشمل/ يتكون من عدة عناصر تعكس خصائص مفهوم التعلم.

1. **التعلم يشمل عملية التغير في السلوك Change**، أي أن التعلم يتضمن التغير في جانب سلوك الفرد، فبعد أن نتعلم فإننا نكون - إلى حد ما - مختلفين عن السابق في بعض سلوكنا، وقد يكون هذا التغير إلى الأحسن مثل اكتساب مهارة جديدة، أو إلى الأسوأ مثل تعلم سلوك الإهمال في العمل، أما إذا لم يتغير سلوك الفرد فهذا يعني أنه لم يتعلم شيئاً، وبالتالي فإن عملية التعلم لم تتم.
2. **التغير في السلوك ينبغي أن يكون مستديماً نسبياً Relatively Permanent وليس مؤقتاً.**

مثال (4-2) :



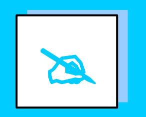
الطالب الذي يحفظ مواد الدراسة للامتحان، ثم ينسى ذلك بعده فإنه في الواقع لم يتعلم شيئاً.

مثال (4-3) :

من النادر جداً أن نسمع أن شخصاً ما تعلم السباحة ، أو قيادة السيارة ، أو قراءة الأحرف الأبجدية ، أو العمليات الحسابية (الجمع والطرح)، ثم قام بتعلمها مرة أخرى، لأنه ببساطة قد تعلمها ، أي قد أصبح تأثيرها دائماً عليه وليس مؤقتاً.

3. **التعلم هو أحد العوامل المؤثرة في السلوك**، والتعريف يرسم خطا واضحا بين **التغيرات في السلوك الناتجة عن التعلم** من ناحية والتغيرات في السلوك الناتجة بسبب ظروف مؤقتة مثل الإرهاق، حيث أن الأولى تكون دائمة نسبياً بينما الأخرى تكون مؤقتة ، وتزول بزوال السبب.

مثال (4-4) :



قد يلاحظ المدير أن العمال في قسم الإنتاج يقل إنتاجهم في نهاية الوردية ، وقد يفسر ذلك بأنه لم يتغير سلوكهم بسبب التعلم، والصحيح أن السبب هو معاناتهم من الإرهاق، والذي بمجرد انتهائه يعود العمال إلى إنتاجهم الطبيعي.

4. **التعلم عملية مدركة نستنتجها ونستدل عليها من خلال تأثيرها في السلوك**، أي إننا لا نستطيع أن نرى التعلم مباشرة، ولكننا نستطيع أن نرى نتائجه في تغيرات تحدث وتمارَس من خلال السلوك.

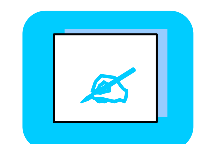
مثال (4-5) :



عندما يقول مدير التسويق : إن أحد موظفيه (محمد) تعلم كيف يقنع الزبائن بشراء منتجات الشركة فإنه يقول ذلك بناء على السلوك الذي مارسه محمد في عملية إقناع الزبائن للقيام بعملية الشراء والذي نتج عن عملية التعلم.

5. **التغييرات التي تحدث لدى الفرد من خلال عملية التعلم تنتج عن التجربة المباشرة أو التجربة غير المباشرة.**

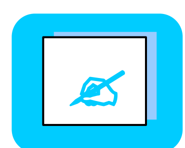
مثال (4-6) :



الموظف الجديد الذي تدرب على أجراء القيود المحاسبية من خلال شرح مباشر من زميله في القسم، ثم طبق بعد ذلك ما تدرب عليه (أي تغير سلوكه) يقال : أنه تعلم من التجربة المباشرة، أما الموظف الذي لا حظ العقوبات التي طبقت على أحد زملائه بسبب كثرة تأخره في الحضور إلى العمل في الوقت المحدد، ثم تعلم منه الالتزام نتيجة لذلك، حتى لا يناله ما نال زملاءه فيقال : إنه تعلم فقط من خلال التجربة غير المباشرة.

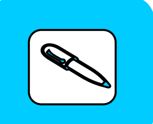
6. **مفهوم التعلم يشير إلى أن بعض السلوكيات قد تكون مرتبطة بالغريزة Instinct، أو بعوامل جينية وراثية، وليست مرتبطة بعملية التعلم،** بمعنى آخر هناك أشياء غريزية (موهوبة) لا يتم تعلمها، وهناك أشياء مكتسبة يتعلمها الفرد من البيئة.

مثال (4-7) :



قيام شخص بإعداد برنامج متقدم في أعمال الحاسوب يكون أساساً محصلة لتأثير مترابط بين العوامل الوراثية والبيئية، فلابد من توفر مستوى معين من الذكاء والمنطق لدى الفرد، وهذه تتأثر بعوامل وراثية، وتعتبر شرطاً أولياً وأساسياً للنجاح، ولكن لابد لهذا الفرد من أن يتعلم مهارات معينة تشمل مثلاً لغات البرمجة الحاسوبية، حتى يستطيع بتلازم الموروث + المكتسب من تحقيق النجاح.

7. **هناك علاقة واضحة بين كل من التعلم والنضج/ السن Maturation or Aging فكلاهما يؤثران في السلوك،** إلا أن هناك اختلافاً بينهما، حيث أن التعلم عبارة عن تغيير يحدث بسبب نشاط الفرد وتجاربه، بينما النضج هو عملية طبيعية متتابعة تحدث للإنسان بشكل دائم حتى في حالة النوم، والتعلم يتم بشكل إرادي، بينما عملية النضج تتم دون إرادة الفرد، وعلى الرغم من هذه الفروقات إلا أن النضج العقلي والعضلي يؤثر في التعلم.



تدريب (5)

ما هو مفهوم التعلم، موضحاً أهم خصائص التعلم؟

4 -3 نظريات التعلم:

عزيزي الدارس، بعد أن تناولنا مفهوم التعلم باعتباره التغير الدائم نسبيا في السلوك الناتج عن التفاعل مع البيئة، وناقشنا باختصار خصائص التعلم، ننتقل الآن إلى نظريات التعلم، التي تركز على الإجابة على سؤال مهم هو :

كيف نتعلم؟ أو كيف يتعلم الفرد؟

هناك وجهات نظر ورؤى ونظريات عدة أعطت تفسيراً لآلية وأسلوب وعمليات التعلم، وفيما يلي عزيزي الدارس توضيح مختصر لأهم هذه النظريات:

1. نظرية الإشراط الكلاسيكي :

وُضعت هذه النظرية من قبل إيفان بافلو Ivan Pavlo، وتمثل شكلاً مبسطاً لعملية التعلم، وتقوم على فرضية مفادها **أن الفرد يتعلم من خلال الربط بين نوعين من المثير، المثير الطبيعي المألوف لدى الفرد ويسمى بالمثير غير الشرطي** Unconditional Stimulus **والمثير الشرطي (الذي يقترن بالمثير الطبيعي)** Conditional Stimulus، **مما يترتب عليه في النهاية أن يكون رد الفعل لدى الفرد تجاه المثيرين متساوياً تقريباً.**

وقد تأسست نظرية بافلوف على سلسلة تجارب مشهورة أجريت مع الكلاب الجائعة، وأخذت الخطوات التالية :

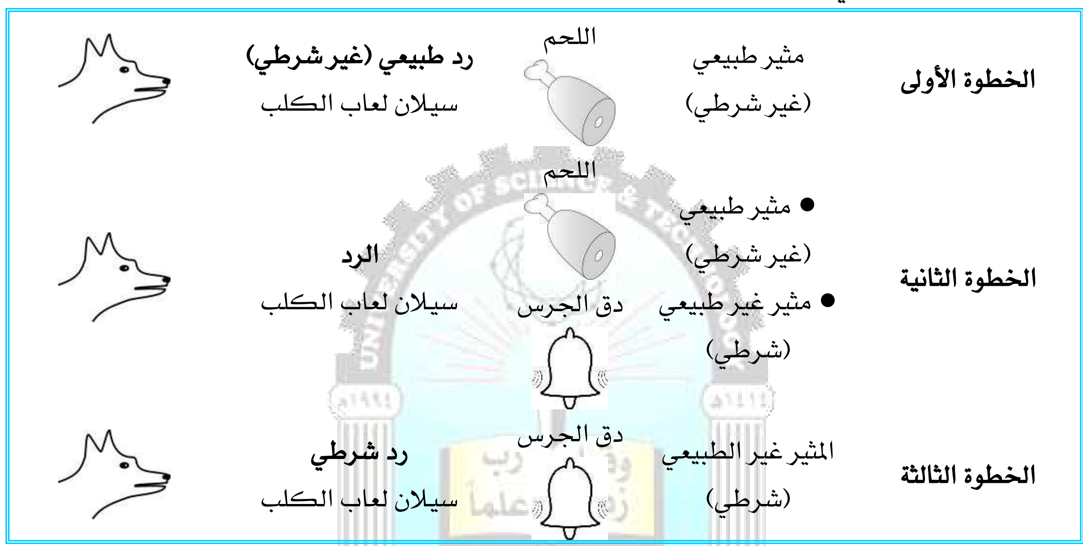
أ- قام بافلوف بإعطاء الكلاب الجائعة قطعاً من اللحم ولاحظ أن لعابهم يسيل نتيجة لذلك :

- اللحم كان هنا مثيراً طبيعياً (غير شرطي) Natural or Unconditional Stimulus.
- إفراز اللعاب كان رداً طبيعياً (غير شرطي) Unconditional or Reflexive Response.

ب- ثم بعد ذلك قام بافلوف بتقديم قطعة اللحم إلى الكلاب، وكان التقديم مصحوباً بدق الجرس المتكرر في كل مرة يقدم فيها اللحم، مما أدى إلى جعل الكلاب تربط أو توجد علاقة بين تقديم اللحم (المثير الطبيعي) ودق الجرس (المثير الشرطي) Conditional Stimulus

ج- بناء على الخطوة الثانية ارتبطت عملية دق الجرس لدى الكلاب بعملية تناول/ أكل اللحم بشكل كامل، بحيث أنه أصبح سماع صوت الجرس من قبل الكلاب يسيل لعابها، أي أنه كلما دق الجرس يسيل لعاب الكلاب حتى لو لم يكن هناك لحم مقدم لها، فقد أصبح الجرس يأخذ دور اللحم، أي انه أصبح مثيراً طبيعياً (غير شرطيٍ).

وهذه التجارب تشير إلى أن الفرد يمكنه أن يتعلم من خلال ربطه بين نوعين من المثير، أحدها مثير طبيعي مألوف والآخر مثير شرطي يقترن بالمثير الطبيعي، والذي يكون تأثيره على المتعلم بنفس درجة تأثير المثير الطبيعي. وفي الشكل **(4-1)** تصوير مختصر لتجاوب إيفان بافلو :



الشكل (4-1) : تصوير مختصر لتجارب إيفان بافلو

والسؤال الذي يطرح نفسه بعد أن ناقشنا نظرية الإشراط الكلاسيكية هو :

كيف يمكن للمدير أن يستفيد من هذه النظرية في المجال الإداري؟

للإجابة على هذا السؤال دعنا نأخذ المثال **(4-8).**

<u>مثال (4-8) :</u>

المدرس الذي يراجع دائماً وبصورة متكررة مدير المدرسة عند حدوث أي مشكلة في الفصول الدراسية للتوصل معه إلى حلول لتلك المشاكل، فإن ذلك يقود مدير المدرسة إلى الاعتقاد عند مجرد مشاهدته لهذا المدرس أنه قادم لطرح المشاكل كعادته، حتى وإن كان المدرس قادماً إليه لأمر آخر مختلف.

لهذا - ولتجنب مثل هذه الإشكالية - على المدراء تشجيع العاملين لديهم على مشاركتهم البحث في قضايا مختلفة ومتنوعة، مثل : قضايا التدريب والتطوير ...إلخ، حتى لا يقرنوا سلوك العاملين بالمشاكل فقط.

2. نظرية التعزيز Reinforcement Theory :

وتسمى أيضاً بنظرية الإشراط الإجرائي Operant Conditioning، أو نظرية تعديل السلوك Behavior Modification Theory، وتقوم هذه النظرية في التعلم على **فكرة أساسية وبسيطة، وهي مكافأة Reward أو تعزيز وتقوية السلوك المرغوب فيه الصادر من الفرد، ومعاقبة الفرد على السلوك غير المرغوب فيه، بحيث أن الفرد نتيجة لهذه المكافأة والتعزيز يعمل على تكرار السلوك الذي كوفئ عليه ونتيجة للعقوبة يعمل على الامتناع والتوقف عن السلوك الذي عوقب عليه،** أي أن الفرد يتعلم من خلال التعزيز تكرار السلوك المرغوب فيه، والتوقف عن السلوك غير المرغوب.

وهذه النظرية لا تفترض - كما هو الحال - في نظرية الإشراط الكلاسيكي وجود علاقة ميكانيكية بين المؤثر والاستجابة، ولكنها تشير إلى أن الفرد وبوعي كامل يختار سلوكه لينال التشجيع المطلوب ويتجنب العقوبة غير المرغوبة.

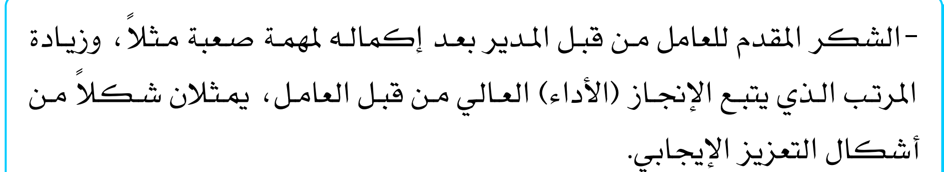
وهناك أربعة أشكال أساسية من التعزيز أو المكافأة.

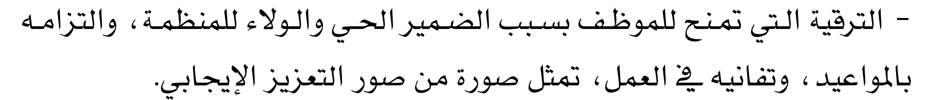
وهذه الأساليب الأربعة يمكن للمدير أن يستخدم بعضاً منها، ويترك البعض الآخر، وكل ذلك يتوقف على طبيعة الموقف كما سنلاحظ عزيزي الدارس من استعراضنا لهذه الأنواع من التعزيزات :

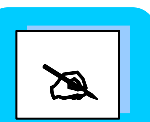
أ- التعزيز الإيجابي :

وهو عبارة عن **التشجيع أو المكافأة** التي تعطى للشخص الذي يمارس سلوكاً مرغوباً به، بحيث أن الفرد الذي يعطى هذا التشجيع أو المكافأة يقوم بتكرار هذا السلوك المرغوب فيه.

<u>مثال (4-9) :</u>


- الشكر المقدم للعامل من قبل المدير بعد إكماله لمهمة صعبة مثلاً، وزيادة المرتب الذي يتبع الإنجاز (الأداء) العالي من قبل العامل، يمثلان شكلاً من أشكال التعزيز الإيجابي.

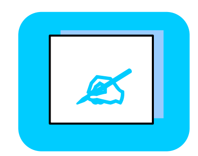

- الترقية التي تمنح للموظف بسبب الضمير الحي والولاء للمنظمة، والتزامه بالمواعيد، وتفانيه في العمل، تمثل صورة من صور التعزيز الإيجابي.



ب- التجنب/ التعزيز السلبي :

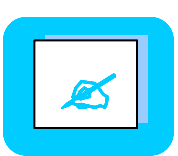
يعد التجنب أو التعزيز السلبي وسيلة أخرى لزيادة ممارسة السلوك المرغوب فيه، وذلك من خلال تنبيه الفرد إلى تجنب القيام بسلوك غير مرغوب به، وذلك بدلاً من إعطائه مكافأة كما هو الحال في التعزيز الإيجابي.

مثال (4-10) :



الطالب الذي يحضر متأخراً إلى المحاضرة بشكل مستمر يلقى انتقادات من مدرسه، فإنه -بسبب هذه الانتقادات- يحرص بعد ذلك على الحضور في الموعد المحدد.

مثال (4-11) :

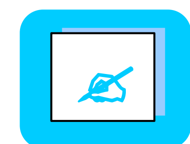


انتقاد رئيس القسم لأحد موظفيه لعدم إنجازه لعمله في الوقت المحدد يجعل الموظف يتجنب أي تأخير في إنجاز أعماله مستقبلاً، فالعامل هنا أُعطي فرصة لتجنب التأخير من خلال انتقاد المدير لذلك التأخر.

ج- الإطفاء أو الإخماد / الانقراض :

يقصد هنا بالإخماد **تجاهل تصرف معين بهدف إنقاص السلوك غير المرغوب في هذا التصرف**، أي إننا هنا بدلاً من استخدام التعزيز السلبي والتعزيز الإيجابي، فإننا نستخدم **التجاهل** لإنقاص سلوك غير مرغوب فيه.

مثال (4-12) :

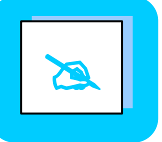


- المدرس في الكلية الذي يسعى لعدم تشجيع الطلاب في طرح أسئلة جانبية في الفصل يستطيع تقليص هذا السلوك لدى الطلاب من خلال تجاهل هؤلاء الذين يرفعون أيديهم لطرح هذه الأسئلة، وبالتالي فإن رفع الأيدي لطرح مثل هذا النوع من الأسئلة سينخفض أو ينتهي.
- تجاهل المدير للمشاكل غير المرتبطة بالعمل والتي تثار من قبل العاملين، يؤدي إلى تقليل العاملين من إثارة مثل هذه المشاكل والاقتصار على طرح مشاكل مرتبطة بالعمل.

د- العقاب Punishment :

العقاب مثل الإخماد **يهدف إلى الحد أو القضاء على السلوك غير المرغوب فيه** من خلال مجموعة من العقوبات مثل الإنذار الشفوي.

مثال (4-13) :



السلوك غير المرغوب فيه في العمل قد يشمل التأخر عن العمل، السرقة، الدخول في جدل غير مبرر مع المدير، والتعمد في تقليل حجم الإنتاج، ومن العقوبات التي يمكن تطبيقها هنا لفت النظر الشفوي والتحريري، الخصم من المرتب، فقدان بعض الامتيازات، التسريح المؤقت، ثم الطرد من العمل.

هذا ويمكن للمنظمة من خلال جدولة معينة استخدام الأنواع المختلفة من التعزيز بحسب المواقف التي تواجهها، فيمكن للمنظمة استخدام الحوافز المادية والمعنوية، واستخدام العقوبات ... وهكذا، والشكل **(4-2)** يلخص أنواع التعزيز وأثرها على السلوك.

التعزيز الإيجابي	التعزيز السلبي/ التجنب	الإخماد/ الإطفاء	العقاب
زيادة السلوك المرغوب		تخفيض السلوك غير المرغوب	

الشكل (4-2) : أنواع التعزيز وأثرها على

3. **نظرية التعلم الاجتماعي** Social Theory :

تعتبر إحدى النظريات المفسرة لعملية التعلم، وهذه النظرية تقوم **على فكرة أن التعلم يحدث عند الفرد من خلال ملاحظة سلوك الآخرين، ومن ثم الاقتداء** Modeling **بالسلوك المرغوب وتجنب السلوك غير المرغوب فيه، والإقتداء** هنا يقصد به **اختيار الفرد ما يريد أن يتعلمه**، وهنا لابد من ملاحظة ما يلي :

- أن الاقتداء بالسلوك يكون أكثر فاعلية عند ما يكون الشخص المقتدى به (النموذج – Model) متمتعاً بسمعة جيدة.
- الاقتداء بالسلوك يزيد من الفعالية الذاتية للشخص المقتدِي، لأنه يكتسب الثقة بالنفس بعد أن يرى شخصاً أخر يمارس نفس السلوك (وليس مجرد إعطاء نصائح كلامية)، خاصة إذا كان الشخص الذي يُقتدَى به يشابه المقتدي في السن أو التجربة، أو الجنس، والتعلم هنا يتم عبر الاستماع وملاحظة الآخرين.

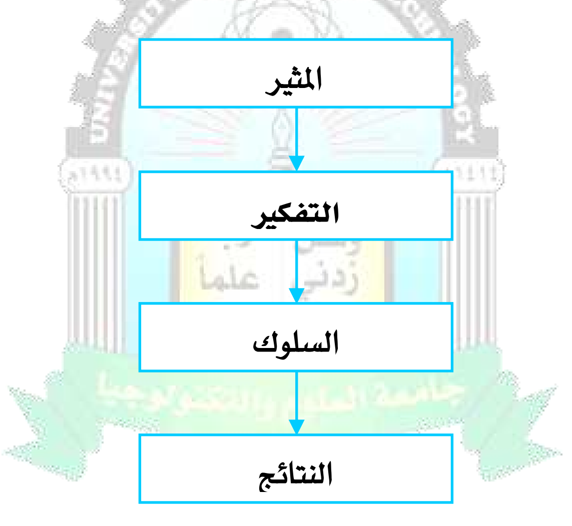
والسؤال الآن هو كيف يمكن للإدارة أن تستفيد من هذه النظرية في المجال الإداري؟

يمكن للإدارة الاستفادة من هذه النظرية في المجال الإداري من خلال عدة أساليب، أهمها التركيز على التدريب في مجال المهارات الفنية والفكرية والإنسانية، وكثير من الدول - كاليابان مثلاً - أعطت جانب التدريب أهمية كبيرة قادها إلى تطوير نوعي في الموارد البشرية، وفي الجانب الصناعي والاقتصادي.

4. **نظرية التعلم المعرفي** Cognitive Theory :

تقوم هذه النظرية **على فكرة أساسية، وهي أن الناس يتمتعون بالقدرة والمبادرة والبحث عن المعلومات بهدف التعلم، كما أن الفرد قادر على إعادة ترتيب وتنظيم ما تعلمه،** أي أن هناك خطوة مهمة واحدة ومعقدة تربط بين المثير والاستجابة، **وهي النشاط الفكري أي التفكير.**

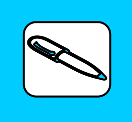
أي أن التعلم - بموجب هذه النظرية - ليس مجرد ارتباط بين المثير والاستجابة فحسب، بل إن الإنسان يفكر ويحلل ويرتب المعلومات التي تأتي من المثير ولا يأخذها بشكل آلي، ثم بعد ذلك يحدث السلوك المناسب على ضوء التفكير والفهم لما حوله، والشكل **(4-3)** يوضح نظرية التعلم المعرفي.



الشكل (4-3) : نظرية التعلم المعرفي

وهكذا نخلص من استعراضنا لنظريات التعلم أن التعلم قد يتم إما من خلال الربط بين نوعين من المثير، المثير الطبيعي المألوف لدى الفرد (المثير غير الشرطي) ، والمثير الشرطي (الذي يقترن بالمثير الطبيعي) ، مما يترتب عليه في النهاية أن يكون رد الفعل لدى الفرد تجاه المثيرين طبيعياً وواحداً، كما هو واضح من نظرية الإشراط الافتراضي.

وإما من خلال تقوية وتعزيز السلوك المرغوب، أو الاقتداء بالسلوك المرغوب، أو من خلال المبادرة والبحث عن المعلومات بهدف التعلم.



تدريب (6)

أذكر أهم نظريات التعلم، موضحاً تفسير إحدى هذه النظريات للتعلم؟

4 -4. التعلم وعلاقته بالأداء :

أي تغيير يحدث في السلوك لدى الفرد يدل على أن الفرد تعلم، والسؤال هنا هو **هل هذا التعلم قد أكسب الفرد سلوكاً مرغوبا فيه يقود إلى تحسين الأداء؟**، وهنا يأتي دور المدير في ضرورة استخدام الآليات والأساليب التي تجعل من التغير في سلوك الأفراد إيجابياً ومرغوباً فيه، ومن هذه الأساليب استخدام التعزيز الإيجابي (المكافآت)، والتي تعد أداة أكثر فاعلية في تغيير سلوك الفرد نحو الأفضل، واستخدام أسلوب العقاب، يؤدي إلى إخماد السلوك غير المرغوب فيه مؤقتاً، لذلك يرى كثير من المدراء أن استخدام التعزيز والمكافآت الإيجابية بدلاً من العقوبات يعد أكثر فاعلية وجدوى، وفي كل الأحوال يمكن للمدير استخدام الأنواع المختلفة من التعزيز الإيجابي، السلبي، الإخماد، والعقوبات، بحسب المواقف التي يواجهها، فمرة يستخدم المكافأة ومرة أخرى يستخدم العقاب وهكذا.

?

1- لخص طبيعة العلاقة بين التعلم والأداء.

2- اذكر خصائص عملية التعلم واشرح إحداهما بصورة مختصرة.

3- هل هناك علاقة بين التعلم والعملية الإدارية وضح ذلك ؟

5. القيم:

5 -1. مفهوم القيم Values Concept :

تعرف القيم بأنها مجموعة المعتقدات الثابتة نسبياً يحملها الفرد (أو الجماعة أو المجتمع)، ويعدها مهمة، ويلتزم بها، وتحدد له عادة الصواب من الخطأ والجيد من السيئ والمقبول من المرفوض في السلوك.

والقيم تؤدي دروا مهماً في حياة الفرد والمنظمة والمجتمع عامة :

1. **فالقيم تمثل المحرك والموجه الأساسي للسلوك، فهي الدليل والمرشد للسلوك، بل وأحيانا المنشئ له.**
2. **والقيم تمثل المعايير التي من خلالها يحكم الفرد والمجتمع على مدى صواب وخطأ التصرفات والمواقف التي تصدر عن الآخرين.**

هذا وهناك تصنيفات وأنواع عدة للقيم.

5 -2. أنواع القيم Types of Values :

هناك تصنيفات عدة للقيم، إلا أن أكثر هذه التصنيفات شيوعاً هو التصنيف الذي قسم القيم إلى ست مجموعات رئيسية هي :

1. القيم النظرية Theoretical values :

وهي القيم التي تهتم باكتشاف الحقائق وأسباب حدوثها، من خلال استخدام الطرق العقلانية والمنطقية في البحث، وتظهر هذه القيم بصورة واضحة عند الفلاسفة والعلماء.

2. القيم الاقتصادية Economic Values :

وهي القيم التي تهتم أساسا بالجوانب الاقتصادية، فهي تركز على قضايا مثل التكلفة والعائد، الربح والخسارة، وتظهر هذه القيم عادة بشكل أوضح عند رجال الأعمال.

3. القيم الجمالية Aesthetic Values :

وأصحاب هذه القيم يميلون إلى كل جميل موجود حولهم، سواء أكان الجمال في الشكل أم المضمون، وتظهر هذه القيم عند كل من يتذوقون الإبداع والجمال، خاصة منهم الشعراء والمبدعون في مختلف المجالات.

4. القيم الاجتماعية Social Values :

يميل الأفراد الذين يحملون هذه القيمة إلى تكوين علاقات اجتماعية وعلاقات صداقة جيدة مع الغير، ويتصفون بصفات العطف والحنان وتقديم العون للآخرين وحب الناس، وتوجد هذه القيم عند الكثير من الناس.

5. القيم السياسية Political Values :

وتركز هذه القيم على حب امتلاك القوة والتأثير على الغير وحب النفوذ والسيطرة، وتوجد عادة لدى الأفراد الذين يمتلكون القدرة على توجيه الآخرين والتأثير فيهم، والسياسيون يعدون أكثر ارتباطاً بهذه القيم.

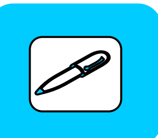
6. القيم الدينية Religious Values :

ويقصد بها ميل الفرد إلى الإيمان بالغيب، وبخالق الكون، وإلى الإيمان بوجود حياة أخرى يتحقق فيها العدل للجميع، وبوجود قوة قادرة على السيطرة على العالم، وهذه القيم موجودة عند كل ذي فطرة سليمة.

عزيزي الدارس، أن هذه القيم التي تحدثنا عنها **بإيجاز توجد لدى جميع الأفراد، غير أن ترتيب وجودها والالتزام بها يختلفان من فرد إلى آخر حسب قوتها وضعفها لدى الفرد**، فلكل فرد سلم قيمي خاص به، ترتب فيه القيم ترتيباً هرمياً، بحيث أن القيم التي تحتل المراكز الأولى في سلمه القيمي تكون هي الموجهة والمحددة لنمط سلوكه الرئيسي، **والشكل (5-1) يوضح.**



الشكل (5-1) : القيم الموجهة لسلوك الفرد بحسب ترتيب وجودها لدى البعض



تدريب (7)

عرف القيم، مبيناً أهم أنواعها؟

5 -3. مصادر القيم Sources of Values :

هذه القيم المختلفة التي تحدثنا عنها **من أين نأتي بها، وكيف تصل ألينا ونتعلمها؟**

بمعنى آخر : إن قيماً مثل الصدق، الأمانة، التعاون، القوة، حب الآخرين، الإيمان بالله، احترام الوالدين، قيم حقوق الجار، احترام المواعيد، قيم إتقان العمل، الوفاء للصديق، ثم السلام، المساواة والعدل، حب العمل، حب الجمال، حب الخير للناس، إلى غير ذلك من القيم، من أين يتعلمها الفرد؟، وكيف تصل إليه؟

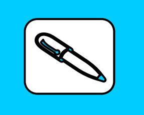
للإجابة على هذا التساؤل يمكن القول : إن القيم التي نؤمن ونتمسك بها تعلمناها ونشأت معنا منذ الصغر، أي أننا أخذناها وتشبعنا بها من أمهاتنا وآبائنا، وإخواننا الأكبر منا، وجيراننا، ثم بعد أن كبرنا قليلاً وذهبنا إلى رياض الأطفال ثم المدرسة تعلمنا الكثير من القيم، من مدرسينا، ومن زملائنا في المدرسة، ثم بعد ذلك من أساتذتنا وزملائنا في الجامعة، وعند دخولنا مجالات الأعمال المختلفة تعلمنا من أصدقاء وزملاء العمل في المنظمات التي نعمل فيها الكثير من القيم، ولا ننسى أن المجتمع الكبير الذي يحيط بنا غني بالكثير من القيم، ومنه يمكننا تعلم العديد منها، عن طريق خطيب الجامع، ومن المحاضر على شاشة التلفاز ... وهكذا.

كما أن التجارب الذاتية أيضاً تؤدي دوراً مهماً في غرس بعض القيم لدينا، وتؤصل القيم الحسنة المكتسبة سابقاً، أو تغير ترتيب بعضها في السلم الخاص بكل منا.

وبقي سؤال أخير وهو : هل هذه القيم التي استعرضناها وعرفنا من أين تعلمناها هل هي **قيم ثابتة** غير قابلة للتغير، أم أنها **قيم متغيرة** تقبل ال تعد يل والتغيير؟

إن الإجابة على هذا السؤال ليس بالأمر السهل، ولكن يمكن القول بشكل عام : **إن هناك قيماً تعتبرها بعض المجتمعات قيماً أساسية لا يمكن التفريط فيها أو تغييرها مهما كان الأمر مثل القيم الدينية، والثوابت الوطنية.**

وهناك قيمٌ ، تعد لدى **المجتمعات قيماً ثانوية قابلة لل تعد يل والتغيير حسب الظروف وتطور** المجتمع، مثل بعض القيم الاجتماعية التي هي في الأساس من صنع الإنسان.



تدريب (8)

أذكر أهم مصادر القيم، مبيناً أي القيم التي يمكن تغييرها؟

5 -4. القيم والأداء :

القيم تؤثر بشكل مباشر على إدراك الفرد، والذي بدوره - كما أشرنا في الفصل الثالث - يؤثر على الأداء، فمثلاً الشخص العامل الذي يعطي قيم الاستقلالية في العمل والمشاركة في صناعة القرار أهمية كبيرة، من الصعب عليه أن يعمل في منظمة تبحث عن عاملين يتسمون بالخضوع وقبول القرارات كما هي دون مناقشة، لأن ذلك سيؤدي إلى عدم الرضى لديه، وسيكون أداؤه ضعيفاً، فعلى المنظمة وهي تختار العاملين أن لا يقتصر تركيزها في اختيار العاملين على القدرة والخبرة والمهارات والدوافع فقط، ولكن عليها - أن تركز أيضاً على أن تكون قيم العاملين الجدد متفقة مع قيم المنظمة قدر الإمكان.

6. الدوافع:

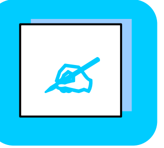
6 -1. مفهوم الدوافع :

يلاحظ أنه قد يتساوى عدد من الأفراد في المهارات والخبرات والقدرات لإنجاز عمل معين، إلا أنه وبالرغم من ذلك قد يوجد بينهم تفاوت في مستويات الأداء، فما هو يا تُرى السبب وراء هذا التفاوت؟ إن السبب وراء هذا التفاوت يعود ببساطة إلى الاختلاف في قوة الرغبة أو الدافعية لإنجاز هذا العمل أو ذاك، فما هو الدافع إذاً؟

الدافع عبارة عن قوة داخلية لدى الإنسان توجهه للتصرف من أجل إشباع حاجة معينة لديه، إذ إن عدم إشباعها يُحدث بداخله توتراً معيناً، وقد تكون هذه الحاجة داخلية (منبه)، مثل الجوع، أو خارجية (حافز) مثل الترقية.

لذلك، فيمكن القول : إن وراء كل دافع حاجة غير مشبعة (أي نقص معين)، وأن الحاجة غير المشبعة Unsatisfied-need تخلق حالة من التوتر أو عدم التوازن لدى الفرد، وهذه الحالة من التوتر تثير Drive دوافعاً أو بواعثاً داخل الفرد، وهذه البواعث ينتج عنها بحث الفرد عن سلوك لإنجاز أهداف معينة، إذا حققها فهي تشبع حاجاته، وتؤدي إلى تقليل التوتر لديه.

مثال (5-1) :



شعور شخص بالجوع (الجوع هنا حاجة غير مشبعة، أي منبهة) يخلق حالة من التوتر لديه، هذه الحالة تحركه أو تدفعه (دافع/ طاقة داخلية) للبحث عن الطعام (سلوك البحث)، وإذا حصل على الطعام (إنجاز الهدف)، وتناوله يشبع جوعه (إشباع الحاجة)، والذي يؤدي بدوره إلى تخفيف التوتر لديه.

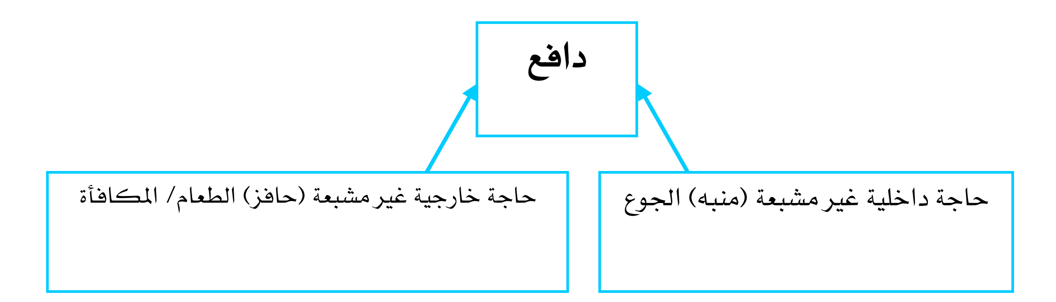
6-2. مفهوم الحافز :

الحافز هو مؤثر خارجي يؤثر في سلوك الإنسان، مثل (المرتب، المكافأة، الطعام)، ويشكل حاجة غير مشبعة، تخلق عدم توازن لديه، وتدفعه لسلوك معين، بهدف إشباع هذه الحاجة، بينما **المنبه** هو تغيرات تحصل داخل الإنسان مثل الجوع، وبذلك تختلف الحوافز والمنبهات عن الدوافع في أنها تعمل عمل المستحثات للدوافع وللسلوك، بينما تمثل الدوافع القوة أو الطاقة المتحكمة في السلوك، والحوافز قد تكون مادية (مكافأة مالية)، أو معنوية (رسالة شكر)، أو سلبية (خصم مرتب)، أو إيجابية (ترقية)، وقد تتم بصفة فردية أو جماعية.

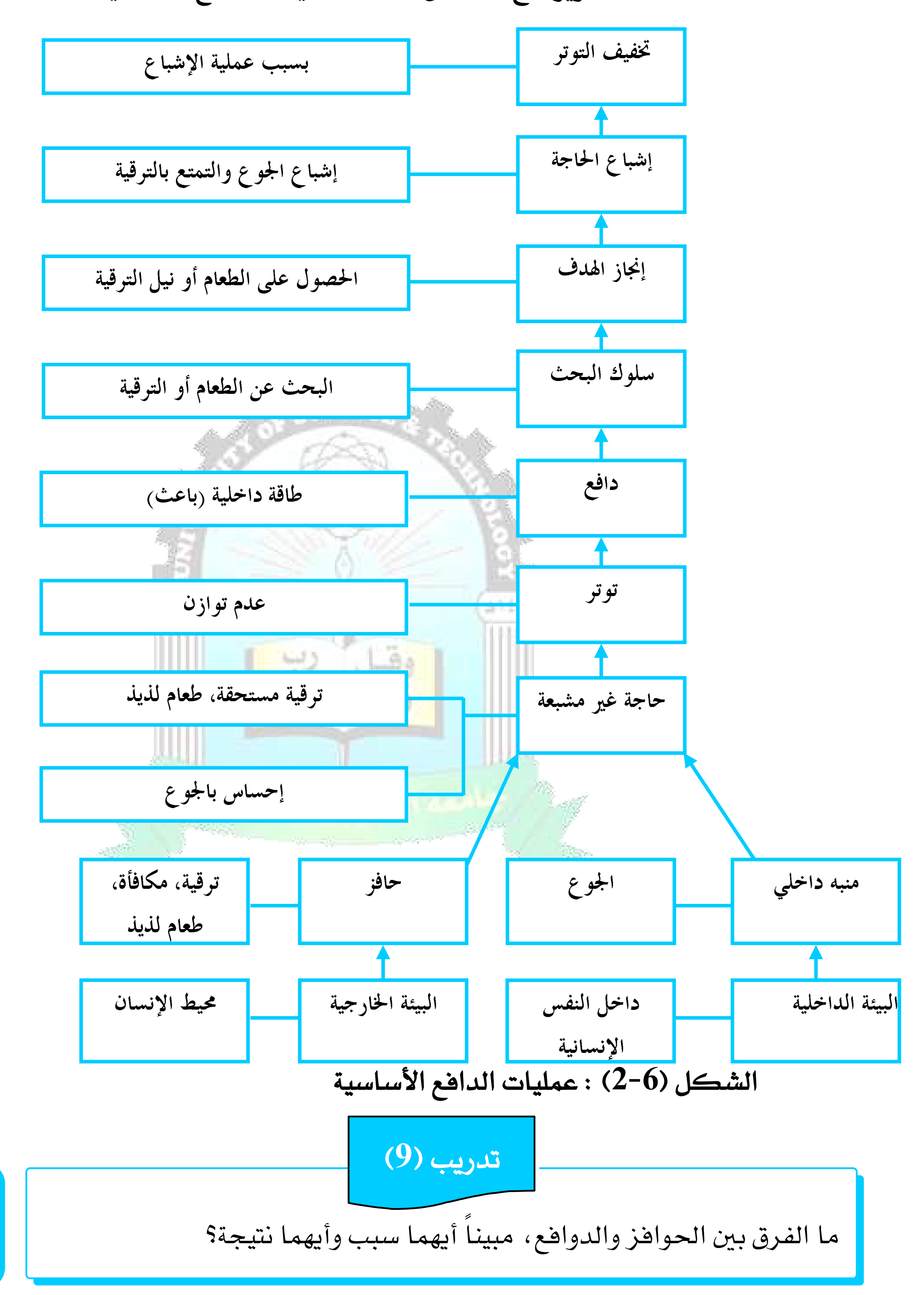
وبذلك فإن وراء كل دافع، حافزاً خارجياً من البيئة الخارجية، ومنبهاً داخلياً من البيئة الداخلية (ذات الفرد).

والحافز في المنظمة عبارة عن فرصة (مكافأة، علاوة، ترقية)، توفرها المنظمة أمام الفرد لتثير رغبته في الإنجاز، وتخلق لديه الدافع للحصول عليها، وإشباع حاجة يشعر بها، ويريد إشباعها.

ويمكن توضيح العلاقة بين الدافع من ناحية، والمنبه الداخلي والحافز من ناحية أخرى من خلال الشكل **(6-1)**.



ويوضح الشكل (2-6) عمليات الدافع الأساسية.



الشكل (2-6) : عمليات الدافع الأساسية

تدريب (9)

ما الفرق بين الحوافز والدوافع، مبيناً أيهما سبب وأيهما نتيجة؟

6 -3. نظريات الدافعية :

هناك نظريات عدة تقدم تفسيرات للدوافع عند الإنسان، وسنقتصر- عزيزي الدارس- هنا على عرض بعض هذه النظريات :

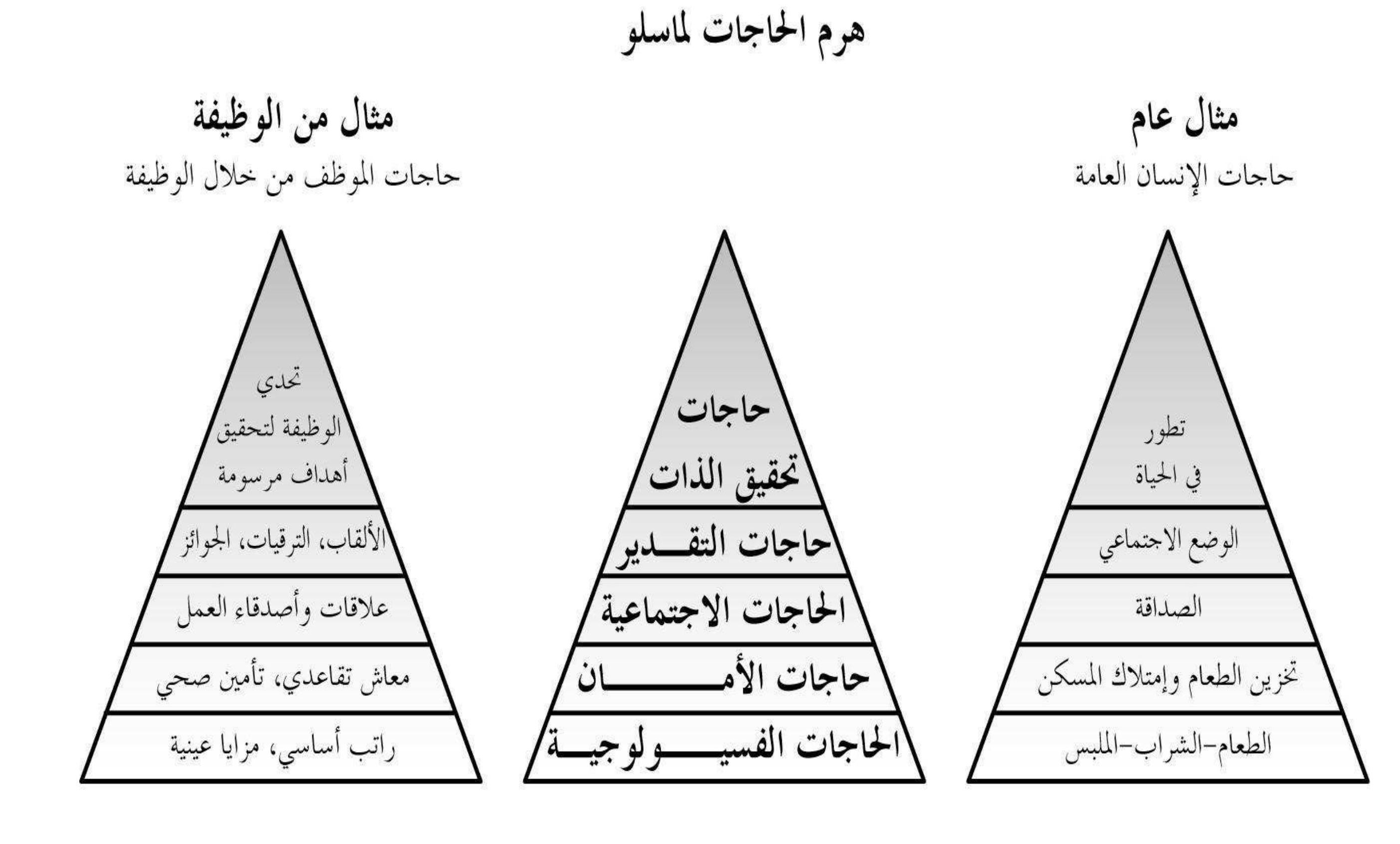
1- نظرية إشباع الحاجات لماسلو Saturation of Needs Theory :

قدم ماسلو Maslow نظريته في إشباع الحاجات، أو تدرج الحاجات Hierarchy of Needs، واستند في هذه النظرية إلى أن هناك مجموعة من الحاجات يشعر بها الإنسان تدفعه وتحركه نحو سلوك معين، وتقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات، أهمها :

- الإنسان كائن يشعر بالحاجات، والحاجات غير المشبعة تسبب توتراً، وتدفع الإنسان إلى سلوك معين للبحث عن وسائل إشباعها.
- تتدرج الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية (الفسيولوجية).
- يبدأ الفرد في إشباعه للحاجات الأساسية أولاً (الفسيولوجية).
- الحاجة المُشبَعة لا تشكل دافعاً.

هرم الحاجات :

تتدرج حاجات الإنسان من الأسفل إلى الأعلى، وعلى النحو المبين في الشكل **(6-3)**.



الشكل (6-3) : هرم الحاجات لماسلو

أ- الحاجات الفسيولوجية **Physiological Needs** :

وهي الحاجات التي تعمل أساساً على الحفاظ على الفرد، والمحافظة على نوعه، أي الحاجات المرتبطة بضرورات بقاء الفرد على قيد الحياة، وبالتالي فهي تمثل حد الكفاف بالنسبة للإنسان، ومن أمثلتها الحاجة للطعام والشراب، المسكن، والنوم، أما في مجال العمل فإن إشباع هذه الحاجات يتم من خلال الأجر الذي يحصل عليه الفرد.

ب- حاجات الأمان **Safety Needs** :

بعد إشباع الحاجات الأساسية، ينتقل الإنسان إلى طلب إشباع حاجات الأمان لديه، **والتي تتمثل في تأمين حياة الفرد من أي أخطار أو حوادث قد تحدق بحياته (استقراره)**، مثل السرقة والنهب، وفي مجال العمل يمكن إشباع حاجات الأمان من خلال أنظمة المعاشات التقاعدية، التأمين الصحي، الأمن الصناعي، والسلامة المهنية.

ج- الحاجات الاجتماعية **Social Needs (Love Needs)** :

وهي **الحاجات التي يمكن إشباعها عن طريق الاتصال بالآخرين**، كالحاجة إلى الانتماء والصداقة، وفي مجال العمل فإن مصدر إشباع هذه الحاجات هو علاقات العمل السائدة في المنظمة، جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية، نظم الاتصالات المعمول بها.

د- حاجات التقدير **Esteem Needs** :

وتتمثل في **حاجة الفرد إلى المكانة الاجتماعية المرموقة، الشعور باحترام الآخرين له، وإحساسه بالثقة بالنفس**، وفي مجال العمل يمكن أن تؤدي الجوائز والترقيات والألقاب دوراً في إشباع حاجات التقدير.

هـ- حاجات تحقيق الذات **Self-Actualization** :

وهي **حاجة الإنسان إلى أن يكون قادراً على تحقيق ما يصبو إليه من أهداف في حياته**، بناء على القدرات والكفاءات المتوفرة لديه.

هذا وقد وُجهت لهذه النظرية عدة انتقادات، أهمها :

- أن الناس لا يتفقون في ترتيبهم لهذه الاحتياجات، ففي حين يرتب البعض احتياجاتهم ابتداءً من الحاجات الفسيولوجية، فآخرون يرتبون احتياجاتهم ابتداءً من الحاجة إلى تحقيق الذات، كالمبدعين.

- تفترض هذه النظرية الانتقال من إشباع حاجة إلى أخرى، وفي الواقع أننا نشبع أكثر من حاجة في وقت واحد.

2- نظرية مكليلاند في الحاجات McClelland's Needs Theory :

يرى مكليلاند أن هناك **ثلاث حاجات لها تأثير كبير في دفع الفرد وتحريك سلوكه**، وهذه الحاجات هي :

أ- الحاجة إلى السلطة The need for Authority :

تشير هذه النظرية إلى أن الأفراد الذين يمتلكون رغبة قوية للسلطة يميلون دائماً لممارسة التأثير والرقابة القوية، وعادة ما يسعى مثل هؤلاء للحصول على مناصب قيادية.

ب- الحاجة للانتماء The need for affiliation :

إن الأفراد الذين يمتلكون حاجة قوية للانتماء يتولد لديهم شعور بالسرور عندما يكونون محبوبين من قبل الآخرين، ويشعرون بالألم إذا تم رفضهم من قبل الجماعة التي ينتمون إليها، وهذه المشاعر تعزز لديهم الميل إلى بناء علاقات اجتماعية قوية مع الآخرين.

ج- الحاجة للإنجاز The Need for Achievement :

وهذا يعني أن الأفراد الذين تتوافر لديهم حاجة قوية للإنجاز يمتلكون رغبة قوية للنجاح، وخوفاً من الفشل، وهم يميلون إلى التحدي، ويضعون أمامهم أهدافاً كبيرة، وإدراك هذه الحاجات مهم في المساعدة على تحفيز الأفراد لتحقيق أهدافهم.

ويمكن لأصحاب القرار في منظمة ما، وكتطبيق إداري لهذه النظرية، اختيار الأشخاص الذين يتميزون بقوة الحاجة إلى الإنجاز، ووضعهم في برامج تدريبية تؤهلهم لتولي مراكز قيادية.

3- نظرية (X&Y) عن طبيعة الإنسان وعلاقتها بالتحفيز لدوجلاس مكريجور X&Y Theory Douglas Mecregor :

لقد وضع العالم الأمريكي مكريجور أنماطاً مثالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه، وصف نمطاً منها بنظرية (X) والنمط الثاني بنظرية (Y)، بحسب ما هو مبين في الجدول (6-1).

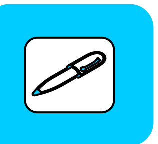
عنصر المقارنة	نظرية X	نظرية Y
النظرة إلى العمل	العمل غير مريح لمعظم الناس، وشعارهم هو العمل شر لابد منه	العمل طبيعي مثله مثل اللعب، إذا كانت ظروف العمل ملائمة
الطموح وتحمل المسئولية	معظم الناس غير طموحين، وليسوا على مستوى المسئولية، ويحبون الانقياد	معظم الناس يمارسون رقابة ذاتية من أجل تحقيق الأهداف
القدرة على الابتكار	معظم الناس لديهم قدرة قليلة على الابتكار في حل المشكلات الإدارية	معظم الناس لديهم القدرة على الابتكار
مستويات التحفيز	التحفيز يتم على مستوى الدوافع الفسيولوجية والأمان	التحفيز يتم على مستوى الانتماء وتحقيق الذات، إضافة إلى المستوى الفسيولوجي والأمان
التوجيه ونوع التحفيز	إشراف مباشر ودقيق، والضغط بالقوة من أجل تحقيق الأهداف	يمكن أن يقوم الأشخاص بتوجيه ذاتهم، وأن يكونوا ملتزمين إذا تم تحفيزهم بشكل ملائم.

جدول (1-6) : قائمة بالافتراضات الأساسية حسب نظرية (X&Y)

وعلى أساس هذه الافتراضات، فإن المديرين الذين يعتقدون افتراضات نظرية (**X**)، يحاولون الإشراف على مرؤوسيهم بشكل مباشر، ويؤمنون بضرورة وضع ضوابط شديدة لتوجيه المرؤوسين، ويرون أن الحوافز الفعالة تتركز في زيادة الأجور، من أجل إشباع الحاجات الفسيولوجية.

أما المديرون الذين يعتقدون افتراضات نظرية (**Y**)، فإنهم لا يشرفون على مرؤوسيهم إشرافاً مباشراً، ويعتقدون أن كل ما هو مطلوب منهم هو توفير الظروف الملائمة لكي تتم الأعمال على خير وجه، وينظرون إلى الحوافز على أنها أوسع من مجرد إعطاء زيادة في الأجور، أو مكافأة مادية، وإنما تشمل الحاجات المادية والمعنوية، بحسب حاجة كل فرد.

تدريب (10)



ما أهم نظريات الدوافع، موضحاً كيف فسرت إحدى هذه النظريات الدوافع لدى الإنسان؟

6 -4. استراتيجيات تحفيز أعضاء المنظمة :

المدراء يمتلكون استراتيجيات (أساليب) متنوعة يمكنهم استخدامها لتحفيز ودفع العاملين في المنظمة.

وفيما يلي عزيزي الدارس توضيح مختصر لأهم هذه الاستراتيجيات :

1- الاتصال الإداري Managerial Communication:

إن الاستراتيجية الأكثر فعالية في التحفيز لدى المدراء هي استراتيجية الاتصال بالعاملين، نظراً إلى أن اتصال المدير بالعاملين معه تشبع لديهم حاجات إنسانية أساسية، مثل الحاجة للأمان، والتقدير، فإرسال رسالة شكر للموظف لقيامه بعمله بشكل جيد تشبع لديه حاجة التقدير والاعتراف بالجميل ...إلخ، وبشكل عام يمكن القول : إن أهمية الاتصال هنا ليست لكونه يمثل الوسيلة الأساسية لممارسة أنشطة ووظائف المنظمة، وإنما لأنه يمثل أداة أساسية Basic Tool لإشباع الحاجات الإنسانية لأعضاء المنظمة.

2- تصميم الوظائف Jobs design:

الاستراتيجية الثانية التي يستطيع المدراء استخدامها لتحفيز أعضاء المنظمة تشمل تصميم الوظائف التي يؤديها أعضاء المنظمة، بحيث يؤدي هذا التصميم إلى التخفيف من الملل الوظيفي Job-boredom الذي يسببه التبسيط Simplification والتخصص.

ومن الأساليب المستخدمة في تصميم الوظائف لتخفيف الملل الناتج عن التبسيط والتخصص ما يلي :

أ- التدوير الوظيفي Job Rotation :

الاستراتيجية الأولى لتجاوز الملل الوظيفي هي في تطبيق التدوير الوظيفي، والذي يعرف بأنه **عبارة عن نقل العاملين من وظيفة إلى وظيفة أخرى بدلاً من جعلهم يمارسون وظيفة واحدة بسيطة ومتخصصة خلال فترة زمنية طويلة.**

ومن الأمثلة على التدوير الوظيفي جعل الموظف يعمل في أقسام م متعددة، مثلاً قسم التسويق، المشتريات، الحسابات، العلاقات ... وهكذا، إلاّ أنه ينبغي ملاحظة أن هذه الاستراتيجية قد تصبح غير فعالة للتحفيز، لأن الموظفين مع مرور الوقت يملون كل الوظائف التي انتقلوا إليها، وبالتالي لأبد من الاستفادة من استراتيجية أخرى، كاستراتيجية التوسع الوظيفي.

ب- التوسع الوظيفي Job Enlargement :

وهـي اسـتراتيجية أخـرى طـورت لتجـاوز الملـل الـوظيفي الناشـئ عـن ممارسـة وظيفـة بسـيطة ومتخصصة جداً ، وتعرف بأنها **زيادة العمليات (زيادة الكم وليس النوع) التي يقوم بها الفرد ، والتي تكون مشابهة للعمليات الأساسية التي يمارسها.**

والتوسع الوظيفي أو توسيع العمل لا يحدث أي تغيير ملحوظ في درجتي المسئولية وصعوبة الوظيفة ، والهدف من التوسع الوظيفي هو تعزيز رضى الفرد ، والرفع من معنوياته ، إضافة إلى أهداف أخرى كالتدريب.

ج- الإغناء (الإثراء) الوظيفي Job Enrichment :

وتمثل إحدى الاستراتيجيات التي طورت بهدف التعامل مع الملل الوظيفي الناشئ عن ممارسة الموظف لوظيفة محددة المهام من حيث الكم والنوع.

ويقصد بهذه الاستراتيجية **إضافة مهام جديدة لاختصاص الفرد ، وتحميل الوظيفة لعدد أكبر من المسؤوليات والواجبات**، حيث يمنح شاغلو الوظيفة فرصاً في تحمل المسؤولية والاستقلالية ليقوموا بتنفيذ أعمال كاملة يُسَألُون عنها ، ويقومون بتوفير معلومات عكسية Feedback ، وبشكل مستمر عن سير التنفيذ ، ويؤدي إغناء العمل إلى تحفيز الموظف لأداء عمله ، والرفع من روحه المعنوية ، وزيادة رضى العاملين.

3- الدوام المرن Flextime :

وتقوم هذه الاستراتيجية على **إعطاء العاملين مرونة أكبر في جدولة ساعات عملهم المحددة ، من حيث اختيار بداية ونهاية وقت العمل (الدوام) ، وبالقدر الذي تسمح به ظروف المنظمة.**

فمثلاً قد يوجد عمال يرغبون بالبدء في العمل الساعة الثامنة وحتى الساعة الرابعة ، وآخرون يفضلون بداية العمل من الساعة التاسعة صباحاً وحتى الخامسة مساءً ... وهكذا.

وللتأكد من أن المرونة Flexibility في الدوام لن تؤثر على العمل (الإنتاجية) في المنظمة فقد تم اشتراط أن يكون هناك وقت معين أثناء اليوم يتوجب فيه تواجد جميع العاملين في وظائفهم بغرض التنسيق.

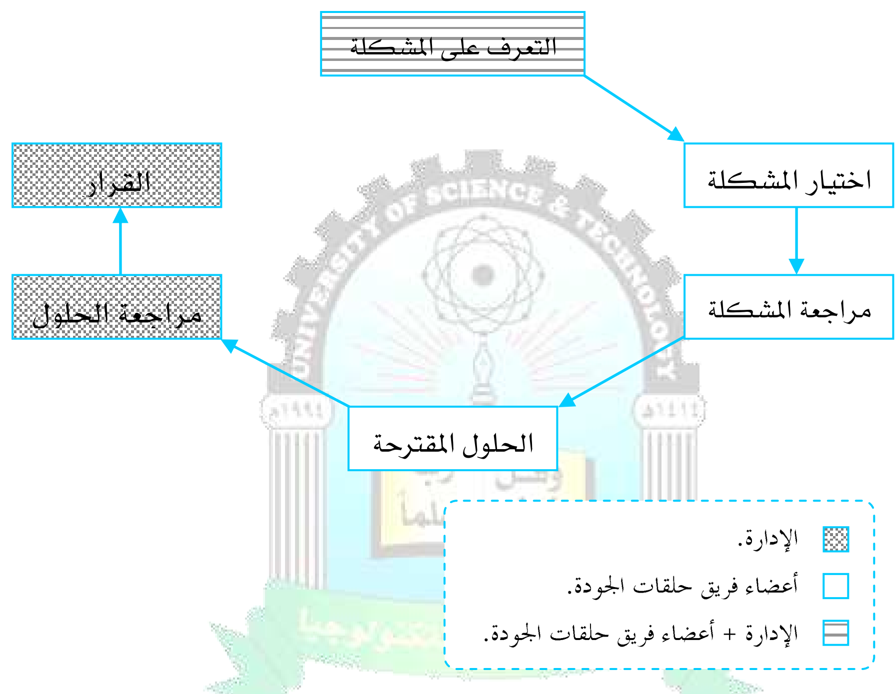
وهذا النظام لا شك أنه يعمل على تحفيز أعضاء المنظمة ، والتقليل من نسب التأخر والغياب.

4- الإدارة بالمشاركة Participative Management :

وتمثل إحدى استراتيجيات التحفيز الفعالة ، **وفيها يتم مشاركة العاملين Employee بدرجة ملحوظة في صناعة القرار مع مدرائهم المباشرين**، وتشمل الإدارة بالمشاركة أنشطة وفعاليات م تعد دة ، منها المشاركة في وضع الأهداف ، حل المشاكل ، مشاركة مباشرة في قرارات مرتبطة بالعمل ،

العمل في اللجان الاستشارية، المشاركة في لجان وضع السياسات، المشاركة في اختيار عمال جدد، وحالياً فإن الشكل الأكثر اتساعاً وانتشاراً في الأداء بالمشاركة هو **حلقات الجودة** Quality Circle **والتي تعرف بأنها مجموعة عمل** Work Group **تتكون من عدد من العاملين يلتقون بشكل منتظم لمناقشة مشاكل الجودة الخاصة بعملهم، والتحقق من أسبابها، والتوجيه بالحلول، واتخاذ الإجراءات التصحيحية.**

والشكل (6-4) يوضح كيفية عمل حلقات الجودة التقليدية.



الشكل (6-4) : كيفية عمل حلقات الجودة

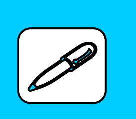
5- **الحوافز المالية** Monetary :

العديد من المنظمات تضع برامج تحفيز مالية تخلق لدى العاملين الولاء، وتدفعهم إلى المزيد من الأداء، ومن هذه الحوافز المكافآت السنوية عن أدائهم، الحق في شراء بعض أسهم الشركة، منح العاملين أسهماً مجانية، والمشاركة في الإرباح، وهذه الحوافز وغيرها، تحفز العاملين لزيادة إنتاجهم وتحسين أدائهم.

6- **الحوافز غير المالية** Non-Monetary :

وهي حوافز لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين، بل **تعتمد على وسائل معنوية** تقوم على احترام العنصر البشري الذي يمتلك أحاسيس وتطلعات نفسية واجتماعية يسعى إلي تحقيقها من

خلال عمله في المنظمة، والحوافز غير المالية تشمل الثناء والتقدير الشفوي، ورسائل الشكر، وتعليق الصور في لوحات الشرف، ومنح الأوسمة والألقاب.



تدريب (11)

ما هي أهم استراتيجيات تحفيز العاملين في المنظمة، مبيناً أيها أكثر فعالية في التحفيز؟

6 -5. الدوافع وتحسين الأداء :

استعرضنا عدة أساليب تستخدم لتحفيز العاملين، بهدف دفعهم لتطوير أعمالهم وتحسين أدائهم وتحقيق الرضى الوظيفي لديهم، ولكن وفي سبيل تحقيق ذلك ينبغي عزيزي الدارس أخذ الملاحظات التالية في الاعتبار :

1 - التعرف على الاختلافات الفردية بين العاملين :

يمتلك العاملون حاجات مختلفة، ولا يجب معاملتهم بطريقة واحدة، وينبغي أن يعطى المدير وقتاً كافياً لدراسة ومعرفة ما هي الحاجات المهمة لكل عامل، وهذا سيساعده وإدارته على معرفة المكافآت، وجداول الأعمال، والتوصيف الوظيفي ... إلخ، والتي تتفق وتشبع حاجات كل فرد عامل.

2 - استخدام الأهداف والمعلومات المرتدة :

ينبغي أن تكون أمام كل عامل أهداف محددة وواضحة يسعى إلى تحقيقها، كما ينبغي قياس مدى تحقيق كل عامل لهذه الأهداف، وتعريفه بحجم إنجازه لأهدافه، ليتم على ضوء ذلك تحديد أسلوب وقيمة التحفيز المناسب لكل عامل.

3- السماح للعاملين بالمشاركة في صناعة القرارات التي تؤثر فيهم :

العاملون يستطيعون المساهمة في القرارات التي تؤثر فيهم، منها وضع الأهداف الخاصة بعملهم، اختيار جداول الأعمال المناسبة لهم ...إلخ، وهذا يؤدي بدوره إلى زيادة الالتزام بتحقيق الأهداف والرضى الوظيفي.

6 -6. ربط المكافآت بالأداء :

من المهم جداً أن يدرك العاملون **أن هناك ارتباطاً قوياً بين الحصول على المكافآت والأداء الذي يحققونه**، فإذا كان أداء العامل متميزاً فإنه سيحصل على مكافأة أفضل من العامل الذي

يكـون أداؤه ضـعيفاً، أمـا إذا أدرك الموظفـون أن العلاقـة بـين الأداء والمكـافـآت ضـعيف فـإن النتيجـة ستكون أداءً ضعيفاً، وانخفاضاً في الرضى الوظيفي، وزيادةً في الغياب والخروج من العمل.

؟

1- وضح طبيعة العلاقة بين المكافآت والأداء ؟
2- عرف كلا من الحافز والدافع موضحا الفرق بينهما ؟
3- ما هذا الفرق بين التوسع الوظيفي والإثراء الوظيفي ؟

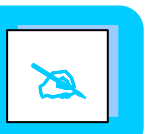
7. الاتجاهات:

7 -1. مفهوم الاتجاهات Attitudes:

يعرف الاتجاه بأنه موقف الفرد تجاه الأفراد Individuals والأحداث Events والأشياء Objects والأفكار Ideas الأخرى، سواء كان هذا الموقف إيجابياً أو سلبياً.

بمعنى آخر مختصر هو الشعور أو وجهة النظر التي يمتلكها الإنسان حول ما يحيط به.

مثال (7-2) :



فعند ما يقول الموظف : (إنه يحب عمله)، فإنه بذلك يعبر عن اتجاهه نحو عمله، وعندما يقول الطالب : (إنه يقدر أستاذه)، فإنه بذلك يعبر عن شعوره وموقفه واتجاهه نحو أستاذه، وعندما يعبر الطفل عن إعجابه بلعبة معينة، فإنه بذلك يعبر عن اتجاهه نحو هذا النوع من اللُّعب، وهناك شخص آخر يقول : (إنه يحب كرة القدم)، فهذا الشخص بقوله هذا يعبر عن موقفه واتجاهه نحو رياضة كرة القدم، وعندما يعبر الفرد عن عدم حبه لأفكار الأعضاء الجدد الذين التحقوا بالشركة التي يعمل بها، فانه أيضاً يعبر عن اتجاهه ووجهة نظره حولهم.

وهكذا فكل المشاعر والعواطف التي يحملها الأفراد تجاه الغير - سواء كانت سلبية أو إيجابية - تمثل اتجاهاتهم، والاتجاه يتكون من عدة عناصر، فما هي هذه العناصر؟

7 -2. عناصر (مكونات) الاتجاه :

عزيزي الدارس، **بشكل عام يتكون الاتجاه من ثلاثة عناصر أو جوانب هي :**

1- العنصر العاطفي/ الانفعالي Affective Component :

يعبر العنصر العاطفي من الاتجاه **عن الشعور السلبي أو الإيجابي تجاه شخص أو حدث أو موضوع معين،** أي أنه يتضمن مشاعر وعواطف الفرد حول الشيء أو الفرد أو الموضوع الآخر، سواء كان هذا الشعور سلبياً أو إيجابياً.

وتجدر الإشارة هنا إلى **أن الاتجاه يشير أساسا إلى هذا الجزء أو العنصر العاطفي الشعوري من العناصر الثلاثة،** وهذه المرحلة تعد الأكثر خطورة في عملية الاتجاه.

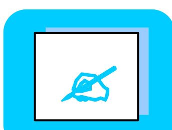
2- العنصر المعرفي Cognitive Component :

ويشير **إلى المعلومات والمعتقدات التي يحملها الفرد حول الأشخاص أو الأسباب أو الأحداث أو الأفكار الأخرى،** والتي يُكَوِّن الفردُ اتجاهاً نحوها.

3 - العنصر/ الجانب السلوكي Behavior Component :

الشعور الناتج عن العنصر العاطفي يقود إلى مخرجات سلوكية، والعنصر السلوكي للاتجاه **يشير إلى الرغبة في السلوك بطريقة معينة باتجاه شخص أو شيء ما.**

<u>مثال (2-37) :</u>



ولمزيد من التوضيح لعناصر الاتجاه، سنتناول المحادثة التالية التي قد تساعد في توضيح الاختلافات الأساسية بين العناصر الثلاثة المكونة للاتجاه.

محمد : هل سمعتم حول برنامج التدريب الذي يبدأ الأسبوع القادم؟

سعيد : نعم لقد قرأت عدة مواضيع حول برنامج التدريب على برامج خاصة بتشغيل الحاسوب Software، والتدريب على هذه البرامج سيجعل عملي أكثر سهولة، وسيجعلني أنجز تقاريري بطريقة أسهل وأدق.

صالح : أما أنا فأكره الذهاب إلى برامج التدريب الخاصة بالحاسوب، حيث أنني عندما أتعلم تشغيل برنامج معين فإنه سرعان ما يتم إنزال برنامج جديد آخر ... وهكذا . **محمد :** حسناً ولكني أنوي أن أتعلم هذا البرنامج الجديد بأسرع وقت ممكن، حتى أكتسب مهارات جديدة، ومن ثم أستطيع الحصول على وظيفة أعلى وأفضل.

لو تتبعنا هذه المناقشة القصيرة والسريعة، فإننا سنلاحظ أن **سعيد** أشار إلى **موقف معرفي** Cognitive حول البرنامج، أي انه أشار إلى المعلومات والمعتقدات التي يعرفها عن البرنامج دون أن يسجل أي اتجاه سلبي أو إيجابي حول البرنامج.

أما **صالح** فإنه عبر عن شيئين اثنين، فقد عبر **أولا** عن **المعرفة والإطلاع** Cognitive، ثم عبر **ثانياً** عن **شعوره واتجاهه** السلبي (البعد الانفعالي/ العاطفي) Affective Component نحو برنامج التدريب، وربما كان ذلك بناء على تجاربه السابقة، أو أي معلومات أخرى.

أما **محمد** فإنه يمتلك **معلومات** عن البرنامج (البعد المعرفي Cognitive)، وله موقف **إيجابي** من البرنامج (البعد العاطفي/ الانفعالي/ المشاعر Affective)، وأيضاً اتخذ **سلوكاً** محدداً (البعد السلوكي Behavioral)، أي أنه اتخذ قراراً بأنه سيذهب للالتحاق بالبرنامج الجديد.

تدريب (12)

عرف الاتجاه، موضحاً أهم مكوناته؟

7 -3. العوامل المؤثرة في تشكيل وتكوين الاتجاهات :

بعد أن تناولنا مفهوم الاتجاه، ثم العناصر التي يتكون منها الاتجاه، وهي العنصر المعرفي/ المعلوماتي، والذي يتعلق بمعتقدات الفرد وآرائه حول الآخرين، والعنصر العاطفي، والذي يشير إلى مشاعر الإنسان السلبية أو الإيجابية تجاه الآخرين، وأخيرا السلوك بطريقة معينة تجاه الشيء أو الموضوع الموجه إليه الاتجاه.

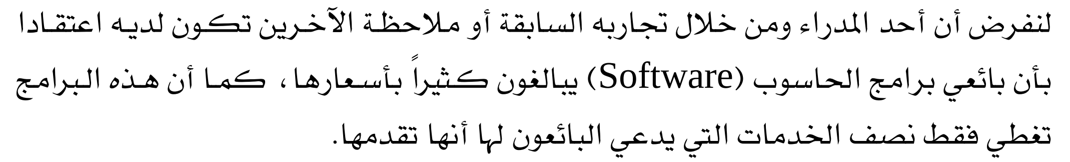
نتساءل الآن **ما هي أهم العوامل المؤثرة في تكون وتشكيل الاتجاهات لدى الفرد؟**

بشكل عام يمكن القول : إن اتجاهات الإفراد هي عبارة عن نتيجة أو محصلة للقيم Values والمعتقدات Beliefs التي يؤمن بها الأفراد، والتي يتعلمونها من تجاربهم السابقة أو ملاحظة الآخرين.

أي أن هناك علاقة قوية بين قيم ومعتقدات الفرد وبين اتجاهاته، ومن ثم سلوكه.

ولمزيد من التوضيح دعونا نتناول المثال التالي :

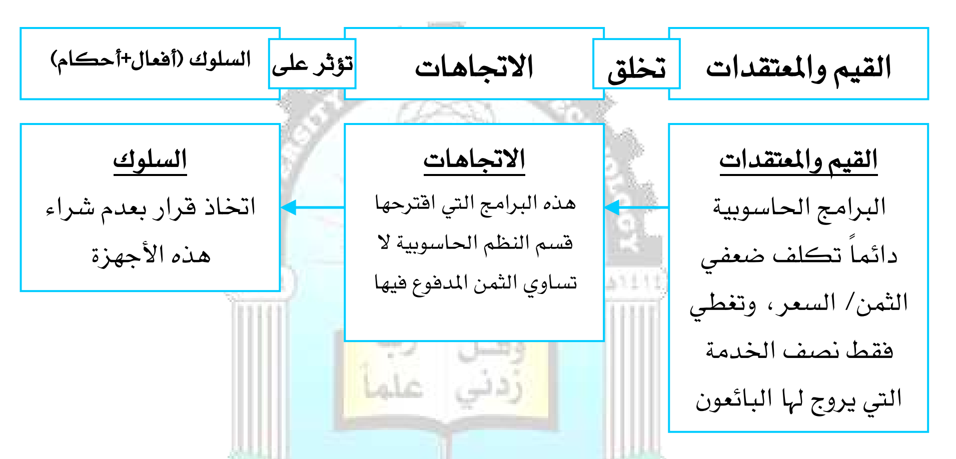
مثال (7-3) :



لنفرض أن أحد المدراء ومن خلال تجاربه السابقة أو ملاحظة الآخرين تكون لديه اعتقادا بأن بائعي برامج الحاسوب (Software) يبالغون كثيراً بأسعارها، كما أن هذه البرامج تغطي فقط نصف الخدمات التي يدعي البائعون لها أنها تقدمها.

هذا الاعتقاد العام الموجود لدى المدير قاده إلى تطوير اتجاه بعدم ثقته بهذه البرامج الجديدة (اتجاه سلبي)، وهذا الاتجاه أثر على سلوكه، حيث اتخذ قراراً بعدم شراء هذه البرامج.

باختصار يمكن القول : إن القيم والمعتقدات لدى المدير أثرت على اتجاهه وموقفه، وهذا بدوره أثر على سلوكه، ويمكن تلخيص ذلك بالشكل (7-1).



الشكل (7-1) : العلاقة بين القيم والمعتقدات، والاتجاهات والسلوك

7 -4. مصادر الاتجاهات Sources of Attitudes :

بعد أن تناولنا العوامل المؤثرة في تشكيل الاتجاهات، والمتمثلة في القيم والمعتقدات التي يمتلكها الفرد، نطرح الآن سؤالاً مهماً هو **ما هي المصادر التي يتعلم منها الفرد الاتجاهات؟ بمعنى آخر الاتجاهات والمواقف التي يحملها الفرد تجاه الأشخاص والأشياء والإحداث والأفكار الأخرى كيف يتعلمها الفرد؟ ومن أين يأتي بها؟**

للإجابة على هذا التساؤل يمكن القول : إن الاتجاهات - كالقيم - يكتسبها الفرد من الأبوين، المدرسين، والأصدقاء، ففي بداية حياة الفرد يكتسب الكثير من الاتجاهات حول العديد من الأشخاص والقضايا الأخرى، ثم بعد ذلك يكتسب الفرد الكثير من الاتجاهات من زملاء دراسته في الجامعة، ومن أساتذته، ومن زملائه في العمل، ومن المجتمع ككل، وفي الغالب فإن

الفرد يرغب كثيراً في تقليد اتجاهات ومواقف الأشخاص المشهورين أو الأشخاص الذين يحبهم ويكن لهم التقدير والاحترام، كما أن التجارب الشخصية تعد مصدراً مهماً من مصادر الاتجاهات لدى الفرد.

وعلى عكس القيم فإن الاتجاهات والمواقف تعد أقل ثباتاً وأكثر قابلية للتغير، لذلك وبسبب هذه الخاصية فإن رجال الإعلان يحاولون من خلال رسائلهم الإعلانية تغيير اتجاهات الأفراد باتجاه سلعة أو خدمة معينة، فمثلاً : إذا استطاع أصحاب شركة لإنتاج السيارات توجيه المستهلك نحو سياراتهم، فإن هذا الاتجاه قد يقود المستهلكين إلى سلوك مرغوب لدى الشركة، وهو شراء سيارات الشركة.

ونفس الشيء بالنسبة للاتجاهات داخل المنظمة، فالاتجاهات في المنظمة تؤدي دوراً مهماً في تحديد السلوك التنظيمي للعاملين، فإذا كان العمال يعتقدون - مثلاً - أن المشرفين، والمدراء يتصرفون لجعل العاملين يعملون أكثر مقابل مرتبات أقل، فإن هذا يولد لدى العاملين اتجاها سلبياً نحو المنظمة يؤثر في أدائهم، ولذلك لابد للمدراء من التعرف على اتجاهات العاملين ل تعد يلها للاتجاه الصحيح.

تدريب (13)

ما هو الفرق بين القيم والاتجاهات، موضحاً أيهما أكثر قابلية للتغيير؟

7 -5. أنواع الاتجاهات :

الشخص قد يمتلك آلاف الاتجاهات السلبية والإيجابية نحو الأشخاص والأحداث والأفكار والمواضوعات المحيطة به.

فهناك اتجاهات نحو الأصدقاء، ونحو زملاء الدراسة، ونحو المدرسين، ونحو الموظفين الذين يتعامل معهم.

وهناك اتجاهات نحو الأطعمة التي يأكلها والملابس والألوان التي يستخدمها.

وهناك اتجاهات نحو الأحداث السياسية والاقتصادية والاجتماعية، سواء كانت محلية أو دولية.

وهناك اتجاهات مختلفة لدى الإفراد نحو الأفكار السائدة في المجتمع وفي العالم، فهناك اتجاهات مختلفة نحو العولمة ونحو الديمقراطية ونحو حقوق المرأة ...إلخ.

ولأن موضوع دراستنا هو السلوك التنظيمي فإن تركيزنا سينصب على الاتجاهات المرتبطة بالعمل، فالناس في المنظمة يُكَوِنُون اتجاهات عن أشياء ومواضيع وأفراد وغيرها، فهم يكونون اتجاهات عن مرتباتهم (عادلة أو غير عادلة)، وعن إمكانيات الترقية (متاحة أو غير متاحة)، وعن

المديرين (مدير متسلط، ديمقراطي)، وعن المزايا الصحية (موفرة أم لا)، وعن الطعام في كافتيريا الشركة (طعام جيد أو رديء)، **ومن الاتجاهات الأخرى المهمة داخل المنظمة والتي تركز عليها أغلب الأبحاث في السلوك التنظيمي** والتي سنتناولها بتفصيل أكثر هي:

- **الرضى الوظيفي** Job satisfaction
- **الانتماء (الالتزام) التنظيمي** Organizational Commitment

1- الرضى الوظيفي Job satisfaction :

يعرف الرضى الوظيفي بأنه موقف/ اتجاه يعكس مدى سعادة وسرور الفرد بعمله/ وظيفته.

وقد أشارت الدراسات إلى أن الاحتياجات الفردية والطموح والعلاقة مع زملاء العمل، والعلاقة مع المشرفين والمديرين، وظروف العمل المختلفة Work Conditions، وسياسات العمل، والتعويضات التي يحصل عليها العاملون، تحدد اتجاهات الموظفين نحو عملهم، إما في الاتجاه السلبي أو الاتجاه الإيجابي، ومن ثم مدى رضاهم الوظيفي.

والموظف الذي يشعر بالرضى الوظيفي تجاه وظيفته يميل إلى أن يكون قليل الغياب عن العمل، وتكون له مواقف إيجابية تجاه وظيفته.

هذا وعندما ينسجم الفرد نفسياً مع وظيفته ويتفاعل معها بقوة ويعد أداءه لها مهماً جداً لإشباع رغبته فإنه بذلك يكون قد وصل إلى مرحلة الاندماج الوظيفي Job Involvement والذي يعد أقوى من الرضى الوظيفي.

2 - الانتماء (الالتزام) التنظيمي Organizational Commitment :

الرضى الوظيفي، والاندماج الوظيفي - كما لاحظنا - **اتجاهان مرتبطان بالوظيفة أو العمل المحدد الذي يمارسه الفرد**، بينما مفهوم الانتماء (الالتزام) التنظيمي **مرتبط باتجاه الفرد نحو المنظمة عامة، وليس فقط نحو الوظيفة المحددة التي يشغلها.**

ويعرف الانتماء التنظيمي بأنه اتجاه يعكس **مدى انسجام وارتباط** Attachment **الفرد بالمنظمة عامة.**

أي أن الانتماء (الالتزام) التنظيمي عبارة عن حالة انسجام وولاء Loyalty وتماثل Identification واندماج Involvement مع المنظمة وأهدافها، فالفرد الذي يمتلك مستوى عالياً من الالتزام ينظر إلى نفسه كونه عضواً حقيقياً في المنظمة، فهو يشير إلى المنظمة بتعبيرات شخصية مثل (عملنا/ صنعنا منتجات جديدة أو قدمنا خدمات جديدة).

ووجود درجة عالية من الاندماج الوظيفي يعني - كما أشرنا - انسجام الفرد نفسه مع وظيفته، بينما وجود الالتزام التنظيمي العالي يعني الانسجام مع المنظمة عامة، فإذا كان الموظف غير راضٍ - فقط - عن وظيفته المحددة ولكنه راضٍ عن المنظمة ، فإن ذلك قد يعد أمرا مؤقتاً يمكن تجاوزه.

أما إذا وصل الفرد إلى درجة عدم رضى الموظف عن المنظمة فإن ذلك قد يؤدي إلى الاستقالة وترك العمل.

وأشار الباحثون إلى أن هناك متغيرات عدة مؤثرة في كلٍ من الاندماج الوظيفي والانتماء التنظيمي، وهذه المتغيرات تشمل عمر الفرد الوظيفي/ السنوات التي يقضيها الفرد في المنظمة، والإحساس بالأمان الوظيفي، والمشاركة في صناعة القرار.

وحتى تستطيع المنظمة تقوية اتجاهات الموظفين فعليها العمل على معاملة موظفيها بعدالة، وإعطائهم المكافآت المجزية، وتوفير الأمان الوظيفي لهم، وإتاحة الفرصة لهم لإعطاء آرائهم حول كيفية تسيير الأعمال.

7 -6. تغيير الاتجاهات :

عزيزي الدارس، هنا لابد أن نضع سؤالاً مهماً وهو **ماذا يمكن للمدير أن يعمل مع العاملين الذين لديهم اتجاهات سلبية** Bad-attitude **تجاه المنظمة تجعلهم يسلكون سلوكاً غير مقبول يؤثر سلبياً في أدائهم ؟**

تجدر الإشارة هنا أن على المدير أن يدرك أن **الاتجاهات السلبية** لدى الموظفين قد لا تكون هي السبب الوحيد للسلوك غير المقبول من قبل العاملين، ولكنها **قد تعد أحد الأسباب المحتملة للأداء أو السلوك غير المرضي**، عنه وبالتالي على المدير أن يحدد بالضبط السبب الحقيقي وراء سلبية الأداء أو السلوك غير المرغوب فيه، حتى يستطيع وضع المعالجات المناسبة والصحيحة لذلك، لأن استراتيجيات معالجة السلوك غير المرغوب فيه، والناتج عن الاتجاه السلبي، تختلف عن طرق معالجة السلوك غير المرغوب فيه الناتج عن أسباب أخرى.

وهنا فقد أشارت أغلب الدراسات إلى أن هناك أربعة أسباب رئيسية وراء مشاكل السلوك غير المرغوب فيه في المنظمة ولكل من هذه الأسباب طرق خاصة بها لمعالجتها، **وفيما يلي توضيح مختصر لكل عنصر :**

1- نقص المهارات Lack of Skills:

يقصد بالمهارة مستوى الكفاءة التي يستطيع الفرد أن يؤدي بها عمله، والمنظمات عادة ما تضع العاملين في وظائف دون إعطائهم التدريب الكافي لإكسابهم المهارات المطلوبة لأداء عملهم، وهنا ولمعالجة المشاكل السلوكية الناتجة عن نقص المهارات فيمكن للمدير إتباع إحدى الطرق التالية :

- تدريب العاملين لمعالجة مشكلة النقص في المهارات.
- نقل بعض العاملين إلى وظائف أخرى تتناسب ومهاراتهم.
- الاستغناء عن الموظف عندما لا يؤدي البديلان السابقان نتائج إيجابية معه.

2- مخالفة القوانين Rule Breaking:

المخالفون للقوانين **هم عادة العاملون الذين يتأخرون أو يغيبون أحياناً عن العمل بدون مبرر منطقي أو مقبول،** كما أنهم يخالفون بعض قوانين المنظمة ولا يلتزمون بإجراءات السلامة المهنية في العمل، ويتجاهلون كثيراً سياسات وقوانين الشركة التي يعملون بها، ولكن وبالرغم من ذلك فإنهم يمتلكون المهارات المطلوبة للعمل، وعادة ما يقومون بأعمالهم بشكل جيد.

وأفضل الطرق الفعالة للتعامل مع مثل هذا السلوك غير المقبول هو تطبيق العقوبات بشكل متدرج، وبحسب حجم المخالفة، وذلك على النحو التالي :

التحذير الشفوي، التحذير الكتابي، فقدان مزايا معينة، مثل تخفيض المكافأة السنوية، الخصم من الراتب، الإيقاف المؤقت عن العمل، تنزيل الدرجة الوظيفية، ثم الفصل النهائي من العمل.

3- المشاكل الشخصية Personal Problems:

الشكل الثالث من السلوكيات غير المرغوب فيها مرتبطة **بالمشاكل الشخصية للموظف المضطرب،** والشخص المضطرب هو الشخص الذي تكون مشاكله الشخصية واضحة جداً لدرجة أنها تعوقه عن أداء عمله بشكل مرض، ومن المشاكل التي يعاني منها الموظفون المضطربون Troubled Employee مشاكل عاطفية، وأزمات مالية، وإدمان في بعض المكيفات، مشاكل صحية، وعدم الاستقرار العائلي، والمعالجة تكون بدراسة كل حالة والتعامل معها بطريقة علمية فعالة.

4- نقص الاتجاهات الإيجابية Lack of Positive Attitudes :

اتجاهات العاملين نحو المنظمات التي يعملون فيها تتأثر بمجموعة من العوامل، منها مدى اهتمام الإدارة بمصالحهم، علاقاتهم بالمدراء والمشرفين، سياسات العمل أو التعويضات التي يحصلون عليها، علاقاتهم بزملاء العمل، ظروف العمل المختلفة، درجة مشاركتهم في العمل، مدى الإحساس

بالأمان الوظيفي، السنوات التي قضاها الفرد في المنظمة، تصميم الوظائف، وساعات العمل، فإذا كانت اتجاهات العاملين في المنظمة نحو هذه العوامل اتجاهات سلبية، يعني أنه إذا كان العاملون يشعرون بأن الإدارة غير مهتمة بمصالحهم، وأن التعويضات التي يحصلون عليها أقل مما يجب، وأن ظروف العمل المادية سيئة ...إلخ، فإن هذا يقودهم إلى ممارسة سلوكيات غير مرضية.

وهنا فإن على الإدارة أن تعمل على تغيير الاتجاهات السلبية لدى العاملين، من خلال **إتباع مجموعة من الاستراتيجيات، يمكن إجمال أهمها فيما يلي :**

أ. تحديد احتياجات العاملين المختلفة وإشباعها لهم شريطة التزامهم بالأداء الجيد.

ب. تدريب العاملين لإكسابهم المهارات الجديدة التي تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية.

ج. مساعدة العاملين الجدد للتعرف على وظائفهم وشركاتهم.

د. إعطاء العاملين فرصاً للتطور والترقي داخل الشركة.

ه. توفير الأمان الوظيفي للعاملين.

و. توظيف العاملين ذوي الاتجاهات الإيجابية.

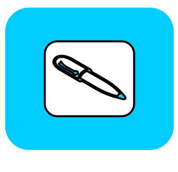
ز. توظيف العاملين ذوي الكفاءات.

ح. إعطاء العاملين الفرصة للمشاركة في إعطاء مقترحات لتطوير وظائفهم.

ط. إعطاء العاملين الفرصة للمشاركة في إعطاء مقترحات لحل المشاكل.

ي. إعطاء الفرصة لمقترحات العاملين الايجابية للتطبيق.

تدريب (14)



هل يمكن تغيير الاتجاهات، وضح ذلك؟

7 -7. قياس الاتجاهات :

حيث إن الاتجاهات هي عبارة عن **مواقف ووجهات نظر الفرد تجاه الأشخاص والأشياء والأفكار الأخرى،** فقد سعى الكثير من الباحثين والدارسين لقياسها ومحاولة التوصل إلى معرفتها، وذلك من خلال استخدام طرق وأساليب ومقاييس عدة لقياس الاتجاهات، مثل الاستبيانات، المقابلات الشخصية، الملاحظة، والاختبارات، غير أن الاستبيان يعد من أشهر هذه المقاييس.

وقد اهتمت المنظمات بمسح وقياس اتجاهات العاملين لديها ، وذلك من خلال استخدام الاستبيان لاستنباط إجاباتهم حول شعورهم تجاه وظائفهم، معاملة المشرفين والمدراء لهم، علاقاتهم بزملائهم أو جماعات العمل التي ينتسبون لها ، والمنظمة بشكل عام، وذلك بغرض معرفة اتجاهات العاملين، والاستفادة من ذلك في تطوير الاتجاهات الإيجابية ، و تعديل الاتجاهات السلبية ، والشكل **(7-2)** يبين مجموعة من الأسئلة تستخدم لمسح/ معرفة اتجاهات العاملين نحو مجموعة القضايا/ العناصر في المنظمة.

ضع إشارة (✓) تحت العبارة التي تعكس الإجابة الصحيحة من وجهة نظرك لكل سؤال من الأسئلة التالية :

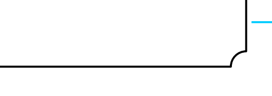
م	السـؤال	موافق تماماً	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماماً
1	الشركة التي أعمل فيها تعد مكاناً مناسباً للعمل.					
2	يمكن أن أحصل على الترقية في هذه الشركة إذا بذلت الجهد المطلوب.					
3	مرتبات هذه الشركة ممتازة مقارنة بالشركات المماثلة.					
4	نظام ترقيات العاملين في الشركة يقوم على أسس عادلة.					
5	لدي معرفة كاملة بكل المزايا العينية التي تقدمها الشركة.					
6	الوظيفة التي أشغلها تستفيد من كل مهاراتي.					
7	عملي غير مرهق، ويتيح لي في نفس الوقت فرصة إثبات الذات.					
8	لدي ثقة عالية بالمدير الذي يشرف عليّ.					
9	أشعر بحرية كاملة لإخبار مديري بما أفكر فيه.					
10	أعرف ما يتوقعه المدير مني.					

الشكل (7-2) : استبيان لقياس اتجاهات العاملين نحو بعض القضايا في المنظمة

7 -8. الاتجاهات والأداء :

يتوجب على المدراء أن يهتموا باتجاهات العاملين لديهم، لان اتجاهات العاملين تعطي مؤشرات عما يمكن أن يحدث منهم مستقبلاً من سلوكيات، فضلاً عن أنها تؤثر في أدائهم.

فمثلاً : العاملون الذين تتسم اتجاهاتهم بالرضى عن زملائهم وعن المنظمة وعن مرتباتهم لاشك أن غيابهم سيكون أقل، ومشاكلهم ستقل وأداؤهم سيزيد.



1- وضح طبيعة العلاقة بين الاتجاهات والأداء.

2- تحدث بصورة مختصرة عن كيفية تكوين الاتجاهات .

3- ما أهم الوظائف التي تؤديها الاتجاهات ؟

؟

8. الــرضــى الــوظيفــي:

8 -1. مفهوم الرضى الوظيفي Job Satisfaction :

عزيزي الدارس، كما سبقت الإشارة في الفصل السابع فإن الرضى الوظيفي يعرف بأنه **موقف أو اتجاه يعكس مدى سعادة وسرور الفرد بعمله/ وظيفته، أي أنه الموقف العام للعامل تجاه وظيفته.**

8 -2. العوامل المؤثرة في الرضى الوظيفي :

تشير الدراسات المكثفة في هذا المجال إلى أن العوامل الأكثر أهمية والتي تؤثر في الرضى الوظيفي تشمل العوامل الآتية: وتندرج تحت كل عامل من هذه العوامل عناصر عدة، وفيما يلي عزيزي الدارس شرح مختصر لكل عامل :

1- التحديات الذهنية/ العقلية للوظيفية Mentally Challenging Work:

العاملون - بشكل عام - يتجهون إلى تفضيل الوظائف التي تمنحهم الفرص لاستخدام مهاراتهم وقدراتهم في العمل، والتي تحتوي على مهام تتصف بالتحدي **الذهني المعتدل**، والقدرة على صناعة القرار، لأن ذلك يخلق لدى الفرد العامل الرضى والشعور بالنجاح.

أما الوظائف التي تتسم **بالتحدي الضعيف** فإنها توجد الملل Boredom لدى العاملين والوظائف التي تتسم **بالتحدي الذهني الكبير** جداً فإنها تخلق الإحباط Frustration والشعور بالفشل، أما الوظائف التي تتسم بالتحدي المعتدل كما أشرنا Moderate فإنها تقود العامل إلى الرضى الوظيفي.

2- المكافآت والترقيات العادلة Equitable Rewards:

يرغب العاملون في وجود نظام **أجور ومرتبات عادل،** ووجود **سياسات ترقية عادلة وغير غامضة، وتتفق وتوقعاتهم.**

ويتحقق الرضى الوظيفي هنا عندما يكون نظام المرتبات والأجور عادلاً وقائماً على أساس المستوى المعيشي السائد، وعلى مهارات وأداء كل عامل ...إلخ.

وهنا يجب أن نلاحظ أن العنصر الأساسي في العلاقة بين المرتبات والرضى الوظيفي ليس هو المبلغ المجرد الذي يحصل عليه الفرد من وظيفته، وإنما الانطباع/ الإدراك لمدى تحقيق العدالة في نظام المرتبات، فإذا كان الموظف مثلاً يشعر أن ما يستلمه مقابل عمله هو أقل مما يجب أن يأخذه، أو أقل مما يستلمه موظف آخر يقوم بالعمل نفسه في جهة أخرى، أو في جهة نفسها فإن ذلك لا يحقق لديه الرضى الوظيفي.

ونفس الشيء بالنسبة للترقيات، فالعاملون يبحثون عن سياسات عادلة في نظام الترقيات، وأيضاً عن تطبيق عادل لهذه السياسات، ومن ثم فالأفراد الذين يدركون أن قرارات الترقية اتخذت بطريقة عادلة ومنصفة فإنهم سيشعرون برضى وظيفي جيد.

3- ظروف العمل المناسبة Supportive Working Conditions:

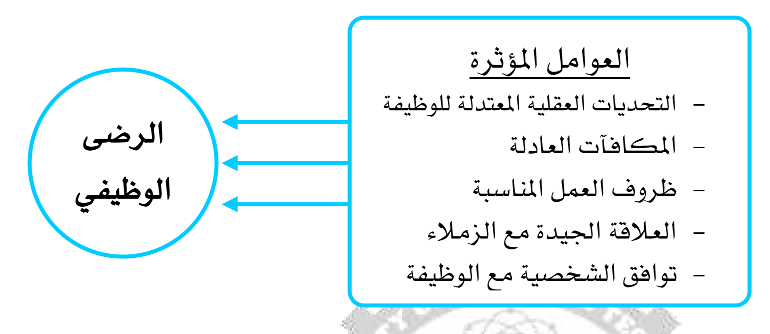
يهتم العاملون بظروف عمل توفر لهم الراحة الشخصية، وتسهل لهم أداء أعمالهم بطريقة فعالة، وقد أثبتت الدراسات أن الظروف المحيطة بالعمل كالحرارة والإضاءة، والضوضاء وغيرها ينبغي أن تكون ملائمة ومناسبة، فلا تكون عالية جداً، ولا منخفضة جداً، فمثلاً وجود حرارة عالية جداً، أو وجود درجة إضاءة منخفضة جداً يعد أمراً غير مناسب، ولا يُشعر الموظف بالرضى الوظيفي.

4- العلاقات الجيدة مع الزملاء Supportive Colleagues:

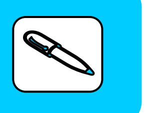
ما يريده العاملون من العمل ليس الأموال فقط، بل بالإضافة إلى الأموال يبحث الأفراد عن إشباع الحاجات الاجتماعية لديهم، والمتمثلة هنا في الصداقة والزمالة الجيدة مع زملاء العمل، بما فيهم المدراء والمشرفون، وقد أشارت الدراسات - بشكل عام - إلى أن رضى العاملين يزداد عندما تكون علاقاتهم فيما بينهم وعلاقاتهم مع المدراء والمشرفين جيدة.

5- توافق الشخصية مع الوظيفية Personality-Job Fit:

الانسجام والتوافق بين شخصية الموظف، وطبيعة الوظيفة التي يمارسها يخلقان لدى الفرد رضى وظيفياً جيداً، فالشخص ذو النمط الاجتماعي المنفتح مثلاً ينسجم - بشكل عام - مع الوظائف ذات العلاقة بالجمهور، وهذا الانسجام يقود إلى نجاح عالٍ في الوظيفة، ومن ثم إلى رضى جيد لدى العامل. والشكل **(8-1)** يختصر العوامل المؤثرة في الرضى الوظيفي.



الشكل (8-1) : العوامل المؤثرة في الرضى الوظيفي



تدريب (15)

عرف الرضى الوظيفي، محدداً أهم العوامل المؤثرة فيه؟

8 -3. علاقة الرضى الوظيفي بالأداء Job Satisfaction & Performance :

أجرى الباحثون دراسات عدة حول الاعتقاد الشائع الذي يتلخص في (أن العامل السعيد - الراضي عن عمله - يكون عاملاً منتجاً A happy worker is a productive worker والعبارة الأخرى المعدلة تقول : (العامل السعيد يكون **أكثر** إنتاجية **إلى حد ما**)، وتوصلت هذه الدراسات إلى أن هناك علاقة – بدرجة ما – بين الرضى الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين، وهناك تفاصيل أكثر حول الموضوع ليس مجالها هنا.

ويمكن الإشارة هنا إلى أن الأداء الوظيفي الجيد الذي يحصل صاحبه على مكافآت مادية ومعنوية مجزية يؤدي إلى درجة جيدة من الرضى الوظيفي، وفي المقابل فإن عدم الرضى الوظيفي لدى العاملين يجعلهم يعبرون عن عدم رضاهم بطرق عدة منها مثلاً الخروج من العمل كلية، أو الانتقال إلى وظائف أخرى داخل المنظمة، أو الحوار بغرض التغيير، أو تجاهل الوضع.

8-4. كيف نقيس درجة الرضى الوظيفي Measuring Job Satisfaction

أشرنا إلى أن الرضى الوظيفي يمثل الموقف العام للموظف تجاه وظيفته، فكيف إذاً نقيس الرضى الوظيفي لدى العاملين في أي منظمة من المنظمات؟

استخدم الباحثون طريقتين :

- **الطريقة المختصرة**، وفيها يطرح الباحث سؤالاً واحداً فقط، يطلب الرد عليه.

ع(إلى أي درجة أنت راضٍ عن عملك/ وظيفتك؟)

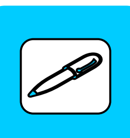
ويرد المجيب على السؤال من خلال وضع دائرة على الإجابة التي تأخذ أحد الاحتمالات الآتية:

راضٍ تماماً   راضٍ   غير متأكد   غير راضٍ   غير راضٍ إطلاقاً

- **الطريقة الثانية المطولة**، وفي هذه الطريقة **يتم تحديد العناصر الأساسية** في الوظيفة، ثم يوضع سؤال أو أكثر لكل عنصر، لمعرفة شعور الموظف تجاه كل عنصر من هذه العناصر التي يتم قياسها، مثل : طبيعة العمل، الإشراف، الراتب، فرص الترقية، والعلاقة بزملاء العمل، وذلك على النحو التالي :

ضع إشارة (✓) في المكان الذي يعبر عن رأيك :

المتغير	موافق تماماً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق مطلقاً
أشعر بالرضى عن عملي					
أشعر أن مديري يقدر عملي					
الراتب الذي أتقاضاه يعد مناسباً					
فرص الترقية متاحة لمن يستحقها					
توزيع المكافآت والحوافز يتم بصورة عادلة					



تدريب (16)

تحدث بصورة مختصرة عن الطرق التي يمكن استخدامها لقياس الرضا الوظيفي؟

ع

ع

؟

1. لخص طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء:
2. ناقش بصورة مختصرة كيف يمكن قياس الرضى الوظيفي للعاملين؟
3. ما هو الفرق بين الرضى الوظيفي والانتماء الوظيفي؟

ع

ع

9.الأنشطـــــــــــة:

عزيزي الدارس، **قف مع اثنين من أقاربك في مكان مرتفع وانظروا جميعاً في وقت واحد ولمدة دقيقة واحدة إلى منطقة محددة بالقرب من المكان الذي تقفون فيه ثم يكتب كل واحد منكم في ورقة أهم الأحداث أو المثيرات التي لاحظها خلال تلك الدقيقة مرتباً إياها حسب أهميتها ثم يقرأ كل واحد منكم ما كتب في تلك الورقة.**

1. لاحظ الفروق بين ما كتب كل واحد منكم (ما لاحظه أو أدركه أثناء مشاهدته لتلك المنطقة).
2. صنف ما أدركه كل واحد منكم في إطار العوامل المؤثرة في عملية الإدراك سواء المتعلقة بالفرد أم المثير أم الموقف.
3. حدد الفرق في مستوى إدراك كل واحد منكم للمثيرات التي حدثت في تلك المنطقة.
4. حاول أن تعرف أهم الأسباب التي جعلت كل واحد منكم يركز على متغيرات دون غيرها.
5. حاول أن تعرف اتجاه كل واحد منكم تجاه أهم المثيرات التي أدركها أثناء مشاهدته لتلك المنطقة.

ع

ع

ع

ع

ع

ع

10. الخلاصة:

عزيزي الدارس، تناولنا في هذه الوحدة الشخصية من حيث مفهومها وأهم تصنيفاتها التي تشمل تصنيف كاتا الذي حدد 16 صفة أولية لدى الفرد وتصنيف الأبعاد الخمسة الكبرى للشخصية **لهاندي أكروينوم** وتصنيف الشخصية عند Myers-Briggs، كما استعرضنا أيضاً العوامل المؤثرة في تكوين الشخصية التي تشمل الوراثة والبيئة والمواقف، إضافة إلى طبيعة العلاقة بين الشخصية والسلوك.

كما تناولنا في هذه الوحدة الإدراك حيث ناقشنا فيه كيفية حدوث العمليات الإدراكية لدى الفرد والتي تشمل استقبال الفرد للمؤثرات ثم الانتباه الاختياري فتنظيم المثيرات وتفسيرها وأخيراً أحداث السلوك، كما ناقشنا العوامل المحددة لعملية الإدراك سواء المتعلقة بالفرد أم المتعلقة بالمثير أم المتعلقة بالموقف.

كذلك تناولنا في هذه الوحدة التعلم ويعرف بأنه تغير دائم نسبياً في سلوك الفرد الذي يحدث نتيجة للتجارب السابقة أو نتيجة لتفاعل الفرد مع البيئة، كما ناقشنا خصائص عملية التعلم، إضافة إلى نظريات التعلم.

واستعرضنا في هذه الوحدة القيم من حيث مفهومها وهي تحدد للفرد عادة الصواب والخطأ، والجيد من السيئ والمقبول من المرفوض في السلوك وكذلك أنواع القيم المتمثلة في القيم النظرية، الاقتصادية والجمالية والاجتماعية والسياسية والدينية، إضافة إلى مصادر القيم التي يحملها الفرد المتمثلة في الأسرة، الجيران، المدارس، الجامعات، مجالات العمل، المجتمع.

ثم تناولنا في هذه الوحدة الدافع ويعرَّف بأنه قوه داخلية لدى الإنسان توجهه للتصرف من أجل إشباع حاجة معينة لديه غير مشبعة إضافة إلى الحافز ويعرَّف بأنه مؤثر خارجي يؤثر في سلوك الإنسان،كما استعرضنا مجموعة من النظريات المفسرة للدافع وكذلك الاستراتيجيات المستخدمة في تحفيز أعضاء المنظمة.

كذلك تناولنا في هذه الوحدة الاتجاه حيث عرفناه بأنه موقف الفرد تجاه الأفراد الآخرين والأحداث والأشياء والأفكار الأخرى سواء أكان هذا الموقف إيجابياً أم سلبياً وأشرنا إلى مكونات الاتجاه المتمثلة في العنصر المعرفي والعاطفي والسلوكي، كما ناقشنا العوامل المؤثرة في تكوين الاتجاهات التي تشمل قيم الفرد ومعتقداته، ثم استعرضنا مصادر الاتجاهات وأنواعها، إضافة إلى قياس الاتجاهات وعلاقتها بالأداء.

أهم المصطلحات الواردة في الفصل :

- **الجماعة** Group :

تعرف الجماعة بأنها عدد من الأفراد (شخصين فأكثر) يتفاعلون فيما بينهم، ويؤثر كل فرد منهم على الآخر، ويسعون لتحقيق هدف محدد.

- الاتصال Communication :

إرسال الرسالة بطريقة تجعل المعنى الذي يفهمه المستقبل مطابقاً إلى حد كبير

11. قائمة المصطلحات:

- **الشخصية** Personality :

الشخصية هي عبارة عن مجموعة من الصفات النفسية، العقلية، العقائدية، والفسيولوجية (الجسمية) المستقرة (الثابتة) نسبياً لدى الفرد، وتميز شخصاً ما عن شخص آخر.

- **الإدراك Perception** :

تفسير المعلومات (المثيرات) التي تم اختيارها وتنظيمها من واقع البيئة المحيطة، بمعنى آخر إعطاء معنى معين للمعلومات المنتقاة.

- **المثير Stimulus** :

يُقصد بالمثير أو المؤثرات - هنا - جميع أشكال القوة المادية وغير المادية المحيطة بالفرد من الداخل والخارج، مثل البخل، الطعام، موجات الصوت، العطش، والكرم.

- **التعلم Learning** :

التعلم هو التغير الدائم نسبياً في سلوك الفرد، يحدث نتيجة للتجارب السابقة، أو نتيجة لتفاعل الفرد مع البيئة.

- **القيم Values** :

القيم هي مجموعة المعتقدات الثابتة نسبياً يحملها الفرد (الجماعة، المجتمع) ويعتبرها مهمة، ويلتزم بها، وتحدد له عادة الصواب من الخطأ، والجيد من السيئ، والمقبول من المرفوض من السلوك.

- **الدافع Motivation** :

الدافع عبارة عن قوة داخلية لدى الإنسان توجهه للتصرف من أجل إشباع حاجة معينة لديه، حيث أن عدم إشباعها يحدث بداخله توتراً معيناً، وقد تكون هذه الحاجة داخلية (منبه)، مثل الجوع، أو خارجية (حافز) مثل الترقية.

- **الحافز Incentive** :

الحافز هو مؤثر خارجي يؤثر سلوك الإنسان، مثل المرتب، المكافأة، والطعام.

- **الاتجاه Attitude** :

يعرف الاتجاه بأنه موقف الفرد تجاه الأفراد الآخرين والأحداث، والأشياء والأفكار الأخرى، سواء أكان هذا الموقف إيجابياً أم سلبياً.

- **الرضى الوظيفي Job Satisfaction** :

يعرف الرضى الوظيفى بأنه موقف/ اتجاه يعكس مدى سعادة وسرور الفرد بعمله/ وظيفته.

12- لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية الثالثة:

عزيزي الدارس ، تناولنا في هذه الوحدة (الثانية) سلوك الفرد ، حيث تم التطرق فيها إلى العوامل المؤثرة في سلوك الفرد والمتمثلة في كل من الشخصية والإدراك والتعلم والقيم والدوافع، إضافة إلى الاتجاهات والرضى الوظيفي، وفي الوحدة الثالثة سوف نتناول سلوك الجماعة حيث سنقوم بدراسة الجماعة نفسها وطبيعتها ، كما سنقوم بدراسة مجموعة من العوامل المؤثرة في سلوك الجماعة وأعضائها والمتمثلة في كل من الاتصال وصناعة القرار والإبداع، إضافة إلى القيادة والقوة السياسية ، فضلاً عن الصراع التنظيمي.

وسنقوم بتوضيح كيف تؤثر هذه العوامل في سلوك الجماعة ومن ثم في مستوى أدائها داخل المنظمة.

13.إجابات التدريبات:

تدريب (1):

يقصد بالشخصية مجموعة الصفات النفسية والعقلية والعقائدية والجسمية الثابتة نسبيا لدى الفرد وتميزه عن الآخرين وتتغير من وقت إلى آخر بفعل العوامل البيئية .

وتتمثل أهم صفاتها في الحياء والكسل والعدوانية والطموح والمرح والولاء، والانضباط، والسمنة، والنحافة، والطول، والبياض، والوضوح، والأمانة .....الخ.

وكلما كانت الصفة أكثر وضوحاً وتكراراً لدى الفرد كانت هذه الصفة أكثر أهمية في وصف الفرد .

وهذه الصفات يتصف بها جميع الأفراد إلا أن الفارق بينهم هو في درجة وضوح كل صفة عند كل فرد منهم فهناك من يتصف بصفة الكرم أكثر وهناك من يتصف بالبخل وهكذا.

تدريب (2):

تتمثل أهم المزايا المترتبة عن الشخصية عن اختيار الموظفين يشغل وظائف المنظمة في الآتي:

1- رضى الموظفين عن وظيفته .
2- انخفاض معدل ترك العمل .
3- ارتفاع مستوى أداء العامل .
4- ارتفاع هدوء مستوى الأداء .

تدريب (3):

إن المحددات المؤثرة في تكوين الشخصية هي:

1- الوارثة: حيث تلعب الوارثة دورا مهما في صياغة شخصية الفرد فالصفة الوراثية التي يرثها الفرد من أبويه وهو جنين في بطن أمه سواء فيما يتعلق بالطول أو الشكل أو اللون أو المزاج أو الذكاء أو غير ذلك تؤثر في تكوين شخصية ثم في سلوكه.

2- البيئة: وهي كل الظروف التي تحيط بالفرد منذ ولادته كالأسرة الأصدقاء الجيران الأقارب العادات التقاليد اللغة الدين القيم المناخ الأنظمة السياسية والاجتماعية طبيعة اللباس طبيعة الغذاء ....الخ ، حيث كل ذلك يؤثر في صياغة شخصية الفرد ثم في سلوكه .

3- الموقف : يتمثل الموقف في الأحداث المستجدة التي تطرأ وتواجه الفرد من وقت لآخر وبشكل مفاجئ حيث يكون لها أثر كبير في شخصية الفرد وإعادة تشكيلها على الأقل في بعض جوانبها ثم تغيير سلوك ذلك الفرد.

تدريب (4):

الإدراك هو: عملية اختيار وتنظيم وتفسير المثيرات المنتقاة من البيئة المحيطة بإعطائها معنى معين قد يكون مطابقاً للواقع أو غير مطابق له والتصرف وفقاً لذلك المعنى .

وتتمثل أهم مراحل عملية الإدراك في الآتي:

1- استقبال الفرد للمثيرات .
2- اختيار الفرد ببعض تلك المثيرات.
3- تنظيم المعاملات.
4- تفسير المعاملات.
5- إحداث السلوك.

تدريب (5):

التعلم هو التغير الدائم نسبيا في سلوك الفرد والذي يحدث نتيجة للخبرات والتجارب السابقة التي اكتسبها الفرد طيلة نشأته الاجتماعية ، أو نتيجة تفاعل الفرد مع البيئة .

وتتمثل أهم خصائص التعلم في الآتي:

1- أن التعلم يتضمن التغير في سلوك الفرد وقد يكون هذا التغير إما ايجابياً أو سلبياً وليس بالضرورة أن يقوم التعلم إلى التحسن في السلوك .

2- أن التعلم يكون مستديما نسبيا وليس مؤقتاً ولذلك فالتغير المؤقت في سلوك الفرد نتيجة للتعلم وإنما يكون لأسباب أخرى .

3- أن التعلم يعتمد الشكل على خبرات الفرد وتجاربه السابقة وكذلك على التعامل ألذ يحصل بين الفرد والعوامل البيئية المختلفة.

4- أن التعلم له علاقة واضحة مع النضج فكلاهما يؤثران في سلوك الفرد إلا أن التغير في سلوك الفرد الناجح عن عملية التعلم يحدث بسبب نشاط الفرد وتجاربه وخبراته بينهما التغير في سلوك الفرد الناجح عن النضج يحدث نتيجة لمرور الزمن .

تدريب (6):

أهم نظريات التعلم هي:

1- نظرية الاشتراط الكلاسيكي.

2- نظرية التعزيز.

3- نظرية التعلم الاجتماعي.

4- نظرية التعلم المعرفي.

تقوم نظرية التعلم الاجتماعي على فكرة أن التعلم يحدث عند الفرد من خلال ملاحظة سلوك الآخرين في إطار المجتمع ثم محاولة الاقتداء بالسلوك المرغوب الذي يحقق لصاحبة عوائد كثيرة، وتجنب السلوك غير المرغوب الذي لم يحقق لصاحبة فوائد ، أو حقق له خسارة ما ، فيقتدي بذلك السلوك المرغوب، فإذا حقق ذلك السلوك المرغوب الفوائد نفسها ، أو أقل أو أكثر له، فسوف يستمر في ممارسته، أما إذا لم يحقق له ذلك،فسوف يسعى للبحث عن سلوك آخر غير مرغوب.

تدريب (7):

القيم هي مجموعة المعتقدات الثابتة نسيا التي يحملها الفرد أو الجماعة أو المجتمع ويعدونها مهمة ويلتزمون بها وتحدد لهم عادة الصواب من الخطاء الجيد من السيئ والمقبول من المرفوض.

ومن أهم أنواع القيم الآتي:

1- القيم النظرية .

2- القيم الاقتصادية.

3- القيم الجمالة .

4- القيم الاجتماعية.

5- القيم السياسية.

6- القيم الذاتية .

تدريب (8):

تتمثل أهم مصادر القيم في الآتي:

1- الأسرة .

2- الجيران.

3- الأقارب.

4- المدارس.

5- الجامعات.

6- المجتمع.

ويمكن القول أن القيم من حيث مدى إمكانية تغييرها تنقسم إلى قسمين هما :

1- القيم الأساسية وهذه القيم ثابتة لا يمكن تغييرها وأن أي محاولة لتغييرها قد يؤدي بالفرد إلى الخروج من دائرة الإيمان إلى دائرة الكفر وتمثل هذه القيم الدينية .

2- القيم الثانوية وهي القيم التي يمكن تغييرها كونها من صنع البشر فمتى ما شعر الإنسان أن هناك حاجة أو ضرورة أو مصلحة لتغييرها فيمكن تغييرها.

تدريب (9):

الحوافز هي مؤثرات خارجية تؤثر في سلوك الإنسان وتشكل حاجات غير مشبعة مدى ذلك الإنسان .

أما الدوافع فهي عبارة عن قوى أو محركات داخلية لدى الإنسان توجهه إلى التصرف من أجل إشباع حاجات معينة لديه سواء كانت حاجة داخلية كالجوع أم خارجة كالترقية .

وفي ضوء التعريفين السابقين يمكن القول أن الحوافز تعد أسباب في حين الدوافع تعد نتائج لكل الأسباب، ولكن ليس بالضرورة أن كل حافز يُوجِد دافع لدى الأفراد ، ولكن يمكن أن يكون كذلك في حالة ما إذا كانت الحوافز المنوعة للأفراد تمثل بالنسبة لهم حاجات غير مشبعة.

تدريب (10):

إن أهم نظريات الدوافع هي:

1- نظرية إشباع الحاجات لماسلو.

2- نظرية مكيلاند في الحاجات.

3- نظرية (x & y) عن طبيعة الإنسان لدوجلاس مكريجور

يرى مكليلاند أن هناك ثلاث حاجات لها تأثير في دفع الفرد وتحريك سلوكه وهذه الحاجات هي:

1- الحاجات إلى السلطة: حيث إن رغبة الفرد في الحصول على مناصب قيادية تولد لديه قدرة داخلية تحركه للقيام بسلوك معين يؤهله للحصول على تلك المناصب.

2- الحاجة للانتماء: حيث إن رغبة الفرد في تحريكه للقيام بسلوكيات إيجابية تلك الجماعة وذلك بهدف قبوله من قبل تلك الجماعة أو البقاء فيها.

3- الحاجة للإنجاز: حيث إن حاجة الفرد للإنجاز والاعتراف بإنجازه من قبل الآخرين وارتباط النجاح بمستوى الانجاز يدفع الفرد للقيام بسلوك موجّة نحو الإنجاز والنجاح.

تدريب (11):

تتمثل أهم استراتيجيات التحفيز في الآتي:

1- الاتصال الإداري.

2- تصميم الوظائف .

3- الدوام المرن .

4- الإدارة بالمشاركة.

5- الحوافز المالية.

أن كل الاستراتيجيات السابقة مهمة لتحفيز أفراد المنظمة ، ولا يمكن القول إن هناك استراتيجية يعينها هي الأكثر فعالية في التحفيز بصورة مطلقة، ولكن الأمر يتوقف على طبيعة الموقف والظرف؟ فالظروف الذي تعيشها المنظمة وكذلك الموقف الذي يعيشه الموظف غير ذلك يجعل استراتيجية معينة هي الأفضل فإذا ما تغيرت الظروف فقد أدى إلى وجود استراتيجية أخرى أكثر فعالية في التحفيز وهكذا .

تدريب (12):

الاتجاه هو موقف الفرد تجاه الأفراد والأحداث والأشياء والأفكار الأخرى سواء كان هذا الموقف ايجابيا أم سلبياً .

ويتكون الاتجاه من ثلاثة عناصر هي:

1- العنصر العاطفي: ويشير إلى شعور الفرد الإيجابي أو السلبي تجاه ما حدث له ومن حوله.

2- العنصر المعرفي: ويشير إلى المعلومات والمعتقدات التي يحملها الفرد تجاه ما حوله ومن حوله .

3- العنصر السلوكي: ويشير إلى سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم نحو ما حولهم ومن حولهم .

تدريب (13):

الفرق بين الاتجاهات أن أكثر القيم أكثر ثباتا ورسوخا من الاتجاهات بالرغم من أن هناك نوعاً من التقارب فيما بينهما هناك مؤثرات في سلوك الفرد وكلاهما مبينا من ملاحظات

ومشاهدات ومعتقدات الأداء تجاه ما حولهم، إلا أن القيم تعد الأكثر ثباتاً وأكثر تأثيرا في سلوك الفرد، بمعنى آخر إن الاتجاهات التي تبقى طويلة لدى الفرد مع مرور الزمن، مع وجود حقائق ومعلومات أخرى تدعها وتعززهما قد تتحول إلى قيم وهذا يعني إن الاتجاهات هي أكثر عرضة للتغيير من القيم في حين أن القيم أقل قابلية للتغيير في حين أن هناك قيماً لا يمكن تغييرها إطلاقا والمتمثلة بالقيم الدينية .

تدريب (14):

نعم يمكن تغيير الاتجاهات وبالذات الاتجاهات السلبية لدى العاملين ويمكن تغييرها من موافق إلى غير موافق أو من معارض إلى غير معارض والعكس، كما يمكن تغييرها من حيث شدة وقوة درجة الاتجاه إما من اتجاه ضعيف إلى قوى أو العكس، ويمكن إشباع مجموعة من الاستراتيجيات لتغيير الاتجاهات منها التدريب، المشاركة، توفير الأمان، توفير فرص للتطوير والترقي، إشباع الاحتياجات غير المشبعة.....الخ

تدريب (15):

الرضى الوظيفي هو: موقف أو اتجاه يعكس مدى سعادة وسرور الفرد بعمله أو وظيفته أي أن الموقف العام للعامل تجاه وظيفته .

ومن أهم العوامل المؤثرة في الرضى الوظيفي الآتي:

1- التحديات الذهنية /العقلية للوظيفة .
2- المكافآت العادية.
3- ظروف العمل المناسبة.
4- العلاقات الجيدة مع الزملاء.
5- توافق الشخصية مع الوظيفة.

تدريب (16):

يمكن قياس الرضى الوظيفي لدى العاملين في المنظمة بإحدى طريقتين هما:

1- الطريقة المختصرة وفيها يطرح الباحث سؤالاً واحدا فقط يطلب الردّ عليه وهو..... إلى أي درجة أنت راض عن عملك ووظيفتك؟

ويرد المجيب على السؤال من خلال وضع دائرة على الإجابة التي يراها مناسبة له وهي إما

راضٍ تماماً	راضٍ	غير متأكد	غير راضٍ	غير راضٍ إطلاقا

الطريقة المطولة، وفي هذه الطريقة يتم تحديد العناصر الأساسية في الوظيفة ثم يوضع سؤال أو أكثر لكل عنصر من تلك العناصر لمعرفة شعور الموظف تجاه كل عنصر من تلك العناصر التي يتم

قياسها مثل طبيعة العمل ، الاستشراق، الراتب، الحوافز، فرص الترقية، العلاقة مع الزملاء.....الخ

.

ويرد المجيب على تلك الأسئلة من خلال وضع علامة (√) تحت الإجابة المناسبة من وضع نظرة وذلك على النحو الآتي:

م	السؤال	راضٍ تماماً	راضٍ	غير متأكد	غير راضٍ	غير راضٍ إطلاقا
1						
2						
3						
. . . الخ						

14. أسئلـــة التعيينـــات:



أولاً/ التعيينات المقالية:

1. أشرح العوامل المؤثرة في تكوين الشخصية.
2. أذكر العوامل التي تؤثر في عملية الإدراك والمتعلقة بالفرد وأشرح إحداها؟
3. ناقش نظرية التعلم الاجتماعي بصورة مختصرة.
4. ما هي مصادر القيم التي يحملها الفرد أو الجماعة أو المجتمع؟
5. ناقش استراتيجيات الدوام المرن باعتبارها إحدى استراتيجيات التحفيز للعاملين.
6. ما هو المقصود بقياس الاتجاهات؟
7. عدد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

ثانياً/ التعيينات الموضوعية:

ضع دائرة حول الحرف المقابل للإجابة الصحيحة:

1-الشخصية عبارة عن:

أ- مجموعة من الصفات النفسية.

ب- مجموعة من الصفات العقلية والعقائدية.

ج- مجموعة من الصفات الجسمية.

د- مجموعة من الصفات النفسية والعقلية والعقائدية والجسمية.

ه- مجموعة من الصفات العقلية والعقائدية والجسمية.

2-يتسم سلوك الشباب غالباً بـ:

أ- التهور.

ب- التعقل.

ج- الهدوء.

د- الانفعال.

ه- التهور والانفعال.

3-تبدأ الخطوة الأولى في عملية الإدراك بـ:

أ- تنظيم المعلومات.

ب- تفسير المعلومات.

ج- الانتباه الاختياري.

د- لا شيء مما ذكر.

4-من العوامل الفردية المؤثرة في عملية الإدراك:

أ- الموقف.

ب- الاهتمامات.

ج- التوقعات.

د- الموقف والاهتمامات.

ه- الموقف والاهتمامات والتوقعات.

5-يعرف التعلم بأنه:

أ- التغير الدائم المطلق في سلوك الفرد.

ب- التغير الدائم النسبي في سلوك الفرد.

ج- التغير الدائم النسبي في سلوك الفرد نتيجة التجارب السابقة فقط.

د- التغير الدائم النسبي في سلوك الفرد نتيجة التجارب السابقة أو تفاعل الفرد مع البيئة المحيطة.

6-تقسيم القيم من حيث مدى أمكانية تغييرها إلى:

أ- قيم أساسية وقيم ثانوية.

ب- قيم دينية وقيم اجتماعية.

ج- قيم اجتماعية وقيم سياسية.

د- قيم نظرية وقيم اقتصادية وقيم جمالية.

7-يعرف الدافع بأنه:

أ- قوة داخلية تدفع الإنسان للتصرف لإشباع حاجاته المشبعة.

ب- قوة داخلية تدفع الإنسان للتصرف لإشباع حاجاته غير المشبعة.

ج- مؤثر خارجي يدفع الإنسان للتصرف لإشباع حاجاته المشبعة.

د- مؤثر خارجي يدفع الإنسان للتصرف لإشباع حاجاته غير المشبعة.

8-تفترض نظرية (×) أن الإنسان:

أ- لا يحب عمله.

ب- طموح.

ج- قادر على الابتكار.

د- قادر على توجيه نفسه.

9-الاتجاهات هي عبارة عن:

أ- مشاعر الأفراد الإيجابية تجاه ما حوله ومن حوله.

ب- مشاعر الأفراد السلبية تجاه ما حوله ومن حوله.

ج- مشاعر الأفراد تجاه ما حوله ومن حوله.

د- مشاعر الأفراد تجاه ا لآخرين فقط.

10-العوامل الآتية تؤثر إيجابياً في الرضى الوظيفي:

أ- ظروف العمل غير المناسبة.

ب- عدم توافق الشخصية مع الوظيفة.

ج- ظروف العمل المناسبة.

د- التحديات الزائدة للوظيفة.

15. إجــابات التعيينـــات:

أولاً/ التعيينات المقالية:

1- تتمثل العوامل المؤثرة في تكوين الشخصية في الآتي:

أ. **العوامل الوراثية:** حيث تؤدي هذه العوامل دوراً مهماً في تحديد شخصية الفرد، وتتمثل في الصفات الوراثية التي يرثها الفرد من أبويه وهو جنين في بطن أمه كالجنس، الطول، شكل الوجه، المزاج الشخصي، الذكاء....إلخ.

ب. **العوامل البيئية:** ويقصد بها كل الظروف والمكونات التي تحيط بالفرد منذ ولادته كالأسرة، والأصدقاء، والجيران، والأقارب، العادات، التقاليد، اللغة، الدين...إلخ. وغيرها، وكل هذه العوامل لها تأثير كبير في تكوين وصياغة شخصية الفرد ثم تحديد سلوكه.

ج. **عوامل الموقف:** وتتمثل في الأحداث المستجدة التي تطرأ وتواجه الفرد ويكون لها تأثير ملموس على شخصيته، وقد تؤدي إلى إعادة تشكيل الشخصية في بعض جوانبها.

2- إن العوامل التي تؤثر في عملية الإدراك هي:

أ. **العوامل المرتبطة بالفرد وأهمها:** الشخصية، المواقف، الحاجات الناقصة، الاهتمامات، التوقعات، الفروقات العمرية، ثقافة الفرد.

ب. **العوامل المرتبطة بالمثير وأهمها:** قوة المثير، حركة المثير، حجم المثير، تكرار المثير، حداثة المثير، تمايز المثير عن محيطه.

ج. **عامل الموقف:** إن عملية الإدراك تتأثر كذلك بالموقف المحيط بالمثير: حيث إن اختلاف الموقف يؤثر في إدراك الفرد للأحداث والأشياء التي يدركها، ويأخذ اختلاف الموقف أشكالاً عدة منها اختلاف المكان، اختلاف الزمان، اختلاف الإضاءة، اختلاف الحرارة...إلخ. وكل ذلك يؤثر في إدراك الفرد لما حوله ومن حوله.

3-تقوم نظرية التعلم الاجتماعي على فكرة أن التعلم يحدث عند الفرد من خلال ملاحظة سلوك الآخرين، ولاسيما القدوة والناجحين في أعمالهم ومن ثم الاقتداء بالسلوك المرغوب ويقصد بالاقتداء هنا اختيار الفرد ما يريد أن يتعلمه، حيث يقوم الفرد باختيار السلوك المرغوب فيه ويقوم بممارسته فإذا حقق له ذلك السلوك النتائج المرجوة استمر في ذلك السلوك وقام بتعزيزه، أما إذا لم يحقق له النتائج المرجوة فإنه يتوقف عن ذلك السلوك.

4-تتمثل مصادر القيم التي يحملها الفرد أو الجماعة أو المجتمع في الآتي:

أ- **الأسرة**

ب- **رياض الأطفال.**

ج- **المدارس.**

د- **الجامعة.**

ه- **منظمات الأعمال.**

و- **المجتمع.**

5-تقوم استراتيجية الدوام المرن على إعطاء العاملين مرونة أكبر في جدولة ساعات عملهم المحددة من حيث اختيار بداية ونهاية وقت الدوام وبالقدر الذي تسمح به ظروف المنظمة، فمثلاً قد يوجد عمال يرغبون بالبدء في العمل من الساعة الثامنة وحتى الساعة الثالثة وآخرون يفضلون بداية العمل من الساعة التاسعة صباحاً وحتى الرابعة مساء.... وهكذا.

6- يقصد بقياس الاتجاهات استخدام طرق وأساليب ومقاييس عدة لقياس الاتجاهات لدى الأفراد تجاه أحداث أو أشياء معينة ومعرفة درجة تلك الاتجاهات بهدف تطوير الاتجاهات الإيجابية وتعديل الاتجاهات السلبية.

7-من أهم العوامل المؤثرة في الرضى الوظيفي الآتي:

أ. **التحديات الذهنية.**

ب. **المكافآت العادلة.**

ج. **ظروف العمل المناسبة.**

د. **توافق الشخصية مع الوظيفة.**

ه. **العلاقة الجيدة مع الزملاء.**

ثانياً/ التعيينات الموضوعية:

رقم العبارة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
الإجابة	د	هـ	ج	هـ	ج	أ	ب	أ	ج	ج

16. مراجـــع الوحـــدة:

عزيزي الدارس، **تتمثل أهم المراجع التي يمكنك العودة إليها للاستفادة منها في الآتي:**

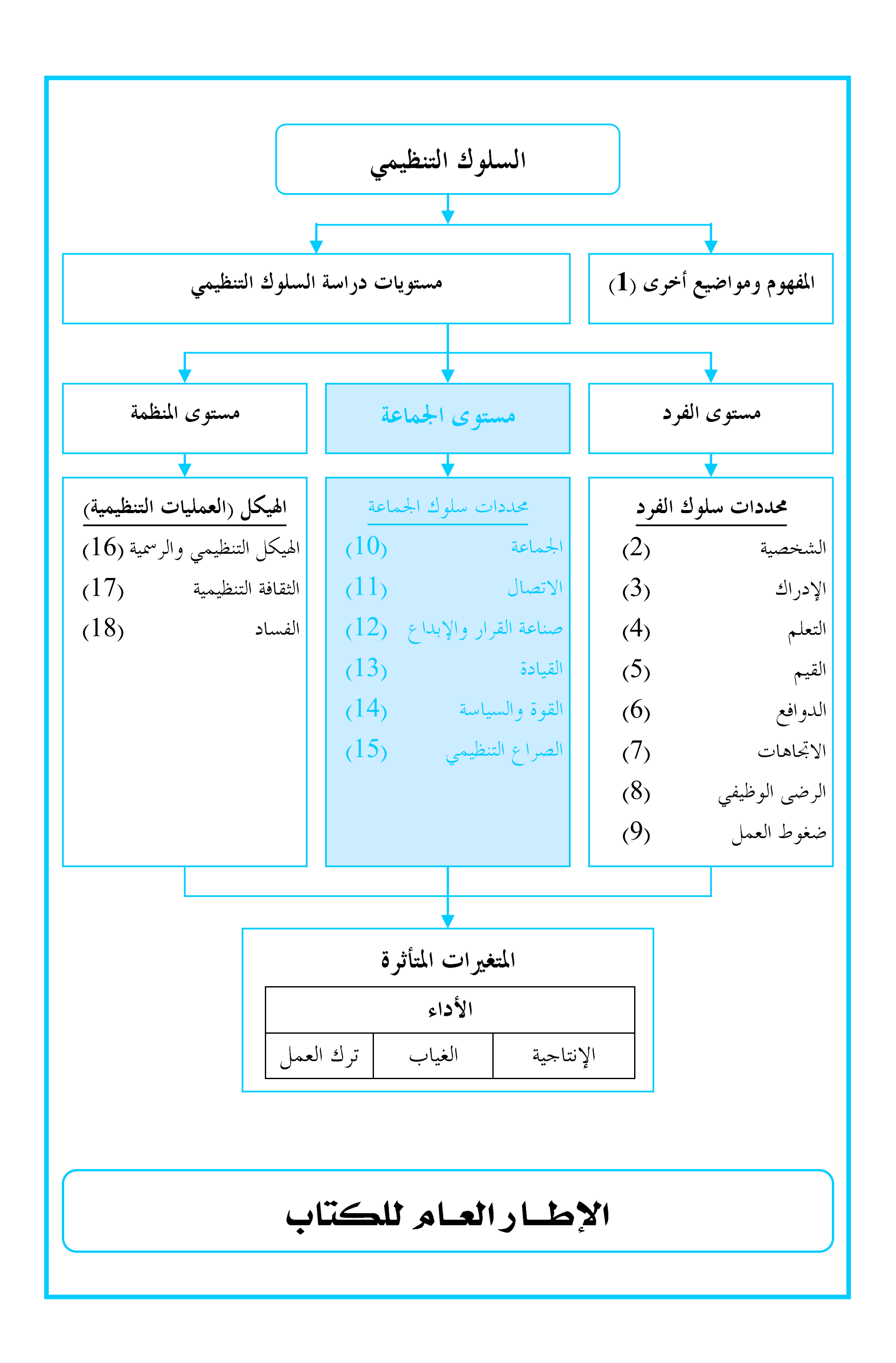
1. حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 1997م.
2. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 1995م.




UNIVERSITY OF SCIENCE & TECHNOLOGY
وقل رب
زدني علماً
جامعة العلوم والتكنولوجيا

3 الوحدة الثالثة

محددات السلوك على مستوى الجماعة


السلوك التنظيمي
المفهوم ومواضيع أخرى (1)
مستويات دراسة السلوك التنظيمي
مستوى الفرد
مستوى الجماعة
مستوى المنظمة
محددات سلوك الفرد
الشخصية (2)
الإدراك (3)
التعلم (4)
القيم (5)
الدوافع (6)
الاتجاهات (7)
الرضى الوظيفي (8)
ضغوط العمل (9)
محددات سلوك الجماعة
الجماعة (10)
الاتصال (11)
صناعة القرار والإبداع (12)
القيادة (13)
القوة والسياسة (14)
الصراع التنظيمي (15)
الهيكل (العمليات التنظيمية)
الهيكل التنظيمي والرسمية (16)
الثقافة التنظيمية (17)
الفساد (18)
المتغيرات المتأثرة
الأداء
الإنتاجية
الغياب
ترك العمل
الإطار العام للكتاب

محتويات الوحدة

1- المقدمة:

1 -1.التمهيد:

عزيزي الدارس، مرحباً بك إلى هذه الوحدة.

لقد سبق وأن أوضحنا أن مستويات دراسة السلوك التنظيمي وفهمه في المنظمة ثلاثة وهي مستوى الأفراد، مستوى الجماعة، مستوى المنظمة، وسوف نتناول في هذه الوحدة دراسة السلوك التنظيمي وفهمه في المنظمة على مستوى الجماعة، حيث يعد السلوك التنظيمي في المنظمة انعكاساً لسلوك أعضاء الجماعات المختلفة فيها كما أن سلوك أعضاء تلك الجماعات يتأثر بالجماعات نفسها، الأمر الذي يتطلب الاهتمام بدراسة الجماعة وكافة العوامل المؤثرة فيها والتي تؤدي دوراً كبيراً في سلوك أعضاء تلك الجماعات في المنظمة.

تشمل هذه الوحدة العديد من الأشكال والأمثلة التوضيحية التي تساعدك عزيزي الدارس على فهم واستيعاب محتوياتها، كما تشمل هذه الوحدة أيضاً على تدريبات، إضافة إلى أسئلة التقويم الذاتي، فضلاً عن التعيينات والتي نأمل أن تساعدك عزيزي الدارس على قياس مدى فهمك واستيعابك لمحتويات هذه الوحدة.

1 -2. أهداف الوحدة:



بعد إنتهائك عزيزي الدارس من دراسة هذه الوحدة يجب أن تكون قادراً على أن:

1. تعرف كلاً من الجماعة والاتصال وصناعة القرار والإبداع والقوة والصراع التنظيمي.
2. تذكر أهم العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي ذات العلاقة بالجماعة.
3. توضح طبيعة العلاقة بين السلوك التنظيمي وبين كل عامل من العوامل ذات العلاقة بسلوك الجماعة.
4. تناقش العوامل المؤثرة في فاعلية الجماعة والاتصال والإبداع.
5. تميز بين أنواع كلٍّ من الجماعات والاتصال، والقرارات، والأنشطة السياسية في المنظمة.
6. تحيط باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

1 -3. أقسام الوحدة:

تتكون هذه الوحدة من خمسة أقسام أعدت من أجل تحقيق الأهداف الرئيسة لهذه الوحدة وهي:

1. الجماعة.
2. الاتصال.
3. صناعة القرار والإبداع.
4. القوة والسياسة.
5. الصراع التنظيمي.

1 -4. قراءات مساعدة:



عزيزي الدارس، تمثل المراجع الآتية قراءات مساعدة تتعلق بمحتويات هذه الوحدة يمكنك العودة إليها كي تتمكن من فهم محتويات هذه الوحدة واستيعابها:

1-حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، صـ181-369.

2-كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن 1995، ص175-315.

1 -5. وسائط مساندة:



عزيزي القارئ، يمكنك القيام بزيارة إحدى الجماعات الرسمية (الوظيفية) في احدى منظمات الأعمال القريبة من منطقة سكنك ويفضل اختيار إحدى الجماعات الرسمية التي ينتمي إليها أحد أقاربك أو أصدقائك بهدف التعرف على كيفية صناعة القرارات في تلك الجماعة، فضلاً عن معرفة أنواع القوة المستخدمة من قبل مسئول تلك الجماعة، وكذلك التعرف على أهم الصراعات التنظيمية بين أعضاء تلك الجماعة في حالة حدوث ذلك، كما يمكنك بعد ذلك من خلال مساعدة صديقك أو قريبك في الجماعة محاولة التعرف على تأثير كل ذلك في سلوك أعضاء الجماعة، ثم سلوك الجماعة بصفة عامة في تلك المنظمة.

1 -6. ما تحتاج إليه في دراسة الوحدة:

عزيزي الدارس: أثناء دراستك هذه الوحدة سوف تحتاج إلى دفتر وقلم لكتابة المفاهيم الأساسية التي تضمنتها أقسام هذه الوحدة، إضافة إلى كتابة إجابات أسئلة التقويم الذاتي الواردة في نهاية كل قسم من أقسام هذه الوحدة، فضلاً عن المراجع ذات العلاقة بمحتويات هذه الوحدة، كما أنك عزيزي الدارس سوف تحتاج إلى التواصل مع أحد أقاربك/أصدقائك العاملين في إحدى منظمات الأعمال لزيارة الجماعة التي يعمل من خلالها، بهدف التعرف على تأثير كل من صناعة القرارات وقنوات الاتصال المتاحة لدى تلك الجماعة والقوة المستخدمة، وكذلك الصراعات الحاصلة بين أعضاء تلك الجماعة وأثرها في السلوك التنظيمي لتلك الجماعة وكل عضو فيها.

2. الجماعة:

2 -1 - مفهوم الجماعة:

تعرف الجماعة بأنها عدد من الأفراد (شخصين فأكثر) يتفاعلون Interact فيما بينهم، ويؤثر Influence كل فرد منهم على الآخر، ويسعون لتحقيق هدف محدد.

عزيزي الدارس، من هذا التعريف يمكن القول: إن عناصر وشروط قيام الجماعة هي:

1. وجود شخصين على الأقل يشتركان في تكوين الجماعة كحد أدنى.
2. التعريف اقترح بطريقة غير مباشرة حداً أقصى لحجم الجماعة، من خلال اشتراطه توفر التفاعل والتأثير بين أفراد المجموعة، لأن وجود عدد كبير من الأفراد معاً سيجعل من الصعب قيام التفاعل والتأثير فيما بينهم، وبالتالي تنتفي صفة الجماعة لديهم، فوجود زملاء عمل جنباً إلى جنب بوظيفة واحدة لا يجعلهم جماعة إذا لم يحدث بينهم تفاعلٌ وتأثيرٌ متبادل.
3. لابد من وجود هدف للجماعة تسعى إلى تحقيقه، وهنا لابد أن نشير إلى أنه ومع وجود هدف للجماعة إلا أنه ليس بالضرورة أن تتطابق أهداف بعض أفراد الجماعة مع هدف الجماعة ككل، لان الأفراد قد يكونون جزءاً من الجماعة، ويتمتعون بمزايا ومنافع العضوية فيها دون الحاجة إلى اتباع أهداف الجماعة كاملة، بمعنى أنه يمكن لبعض الأعضاء إشباع حاجاتهم بانتمائهم فقط للجماعة، وهذا بالطبع لا يلغي حقيقة أهمية الإجماع حول هدف واحد.
4. من العناصر الأساسية لقيام الجماعة وجود التأثير المتبادل **Interchange/ Influence** بين أفراد الجماعة، فلابد أن يؤثر كل عضو من أعضاء الجماعة على العضو الآخر، وبدون هذا التأثير ينتفي شرط من شروط إنشاء جماعة.

مثال (2-1):

الأشخاص الذين تقابلهم في مطعم الجامعة مثلاً لا يعتبرون جماعة لعدم توفر التفاعل والتأثير المتبادل فيما بينهم، ولعدم وجود الهدف المشترك.

أعضاء القسم في المنظمة لا يمكن اعتبارهم جماعة إذا كان كل موظف يؤدي عمله بشكل منفصل عن الآخرين، ويمتلكون فقط قدراً بسيطاً من التفاعل والتعاون فيما بينهم، أما إذا كان أعضاء القسم يعملون باتجاه تحقيق هدف مشترك، ومن خلال تبادل المعلومات وتنسيق أعمالهم والتأثير على بعضهم البعض فإنهم يعتبرون جماعة.

2-2 - أنواع الجماعات Groups Types:

عزيزي القارئ بعد أن تناولنا مفهوم الجماعة نستعرض الآن تصنيفها، حيث أن هناك تصنيفات عدة لأنواع الجماعات، غير أن أهمها من وجهة نظر السلوك التنظيمي - الذي هو موضوع دراستنا، والذي سنركز عليه في فصلنا هذا - هي الجماعات الرسمية **Formal Groups** والجماعات غير الرسمية **Informal Groups** في المنظمة كما في الشكل **(2-1)**، والتي سنتناولها بشيء من التفصيل.



الشكل (2-1): أنواع الجماعات

1. الجماعات الرسمية Formal Groups :

الجماعات الرسمية هي الجماعات التي توجد في المنظمة وتنشأ بموجب قرار إداري للقيام بمهام معينة، وبغرض تحقيق هدف معين.

والجماعات الرسمية تنقسم إلى قسمين، هما جماعات القيادة **Command Groups**، وجماعات المهام (العمل) **Task Groups**.

أ. جماعات القيادة Command Groups :

عبارة عن جماعة رسمية تتكون من المدير ومساعديه المباشرين وتمارس عادة الأعمال النمطية/ الروتينية المحددة لها.

فمثلاً مدير المدرسة الثانوية زائداً الأشخاص الخمسة المساعدين له يشكلون جماعة رسمية قيادية.

ب. جماعات العمل Task (Work) Groups :

جماعة تتكون من أفراد يأتون من مستويات وأقسام إدارية مختلفة في المنظمة بغرض إنجاز مهام غير روتينية.

فمثلاً قد يشكل المدير جماعة عمل لدراسة الجدوى الاقتصادية من إنتاج بعض المنتجات الجديدة، وهذه الجماعة قد تشمل ممثلين من مستويات وأقسام إدارية مختلفة، كالإنتاج والتسويق، والبحوث والتطوير، والموارد البشرية.

ولمزيد من التوضيح سنأخذ بعض الأمثلة لجماعات عمل رسمية بشكليها جماعات القيادة والعمل.

مثال (2-2):

- **اللجان** Committees:

اللجنة عبارة عن جماعة عمل رسمية، تتكون من عدد من الأفراد، مسئولون عن إنجاز بعض الأعمال، وقد تكون تنفيذية أو استشارية، وقد تكون دائمة أو مؤقتة، وتزداد أهميتها في المنظمات الكبيرة، وتستخدم في كافة المستويات الإدارية، ومن مزايا استخدام اللجان :

- يعطى أعضاء المنظمة فرصة تبادل الآراء في ما بينهم.
- يساعد على تطوير أفكار جديدة لحل المشاكل التنظيمية القائمة.
- يولد مقترحات وتوصيات تقدم للوحدات الإدارية الأخرى بغرض الاستفادة منها.
- يساعد في تطوير السياسات التنظيمية.
- وجود أشخاص عدة يمثل كل واحد منهم قسماً من أقسام المنظمة يخلق روح التعاون الاختياري عند تنفيذ الخطط التي تم الاتفاق عليها.
- تدريب الأعضاء : إن المناقشات داخل اللجان بغرض التوصل إلى قرارات وسياسات معينة، تعتبر أداة فعالة لتدريب الأعضاء وتأهيلهم لشغل مناصب أعلى في المستقبل.



وبالرغم من هذه المزايا التي يوفرها استخدام اللجان إلا أن هناك بعض العيوب منها :

- البطء في عمل اللجان وارتفاع نفقاتها.
- المسؤولية المجزأة وخطر الحل الوسط، وأحياناً تمييع الموضوعات المهمة.

ولتلافي مثل هذه العيوب وغيرها، ولجعل اللجان أكثر فعالية لابد من توفر مجموعة من الشروط من أهمها :

- التحديد الواضح والمكتوب لأهداف ومهام اللجان المشكلة.
- تحديد الحجم المناسب لكل لجنة، بحيث يكون الحجم من (5) إلى (10) أعضاء.
- اختيار رئيس اللجنة وأعضائها على أساس القدرة والكفاءة.
- دفع جميع الأعضاء في اللجنة للمشاركة في النقاش.

- دفع جميع الأعضاء في اللجنة للمشاركة في النقاش.

- أن يعمل المدير على تجنيب اللجنة ما، يسمى بظاهرة التماثل في التفكير **Groupthink**، التي هي عبارة عن ظاهرة تسودها فكرة الحل الوسط بدلاً من التقييم العلمي والواقعي للحلول واختيار أنسبها.
- تعيين سكرتير دائم للجنة للقيام بالتدوين والتسجيل والتواصل مع الأعضاء.
- وضع جدول أعمال مدروس وواضح لكل اجتماع، وتوزيعه على الأعضاء سلفاً.
- الالتزام بجدول الاجتماعات من حيث الموضوعات والأزمنة المحددة لكل اجتماع.

- **فرق العمل** Workgroups (Teams) :

فرق العمل عبارة عن نموذج آخر من جماعات العمل **Task Groups**، تستخدم في المنظمات لتحقيق مرونة **Flexibility** أكثر في حل المشاكل أو للتعامل مع النمو السريع في المنظمة.

وفرق العمل تتكون من 5 : 12 شخصاً متطوعاً من أقسام مختلفة، يجتمعون أسبوعياً لمناقشة السبل/ الطرق لتطوير الجودة والكفاءة وحل المشاكل، وبعد أن يصل فريق حل المشاكل إلى حل مناسب يضع توصياته للإدارة حول كيفية التعامل مع المشكلة موضع النقاش، وهنا قد تتجاوب الإدارة مع توصيات الفريق من خلال تطبيق الحل كما هو، أو تدخل عليه بعض التعديلات (تطلب إعادة مناقشته بناء على معلومات إضافية) ثم تطبيقه.

- **فرق الإدارة الذاتية** Self-managed Teams :

وهي فرق تقوم بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة أعمالها بنفسها، مع وجود تدخل محدود جداً (حد أدنى من التدخل) من قبل الإدارة، ويتكون الفريق من مجموعة أشخاص مؤهلين ومدربين تدريباً جيداً ومتنوعاً ويمتلكون السلطة والمسؤولية لإنجاز أنشطتهم المحددة.

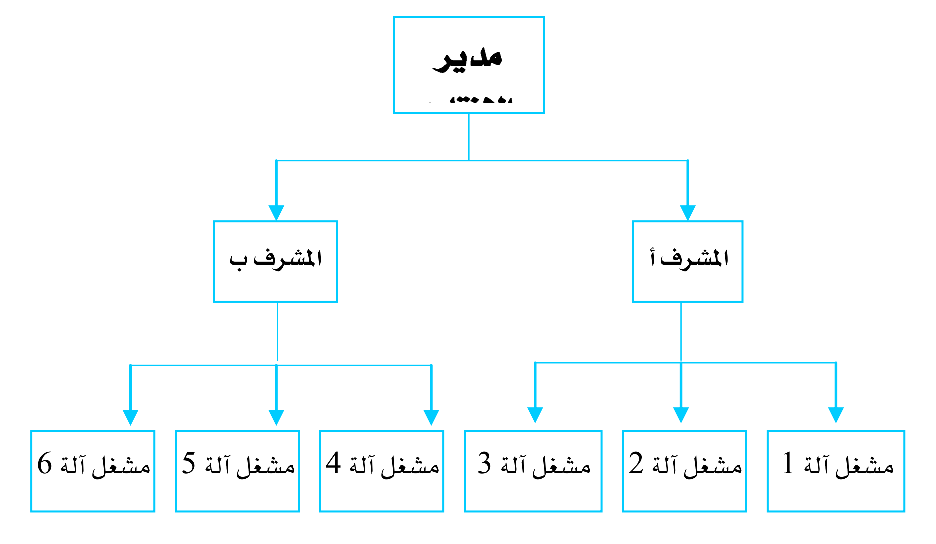


ويتحمل الفريق مسؤولية وضع جداول الأعمال، تحديد خطوات الأعمال، تحديد فترات الراحة، وضع جداول الإجازات، تقييم الأداء، تحديد مستوى الزيادة في المرتبات والمكافآت للعاملين، وطلب المواد المستخدمة في الإنتاج، وأهمية هذه الفرق تنمو بسرعة، لأن بيئة العمل اليوم يبدو أنها تتطلب وجود مثل هذه الفرق لحل المشاكل المعقدة بشكل مستقل، بحيث تُعْطَى الإدارة العليا الفرصة للتفرغ للتركيز على القضايا الاستراتيجية والمهمة.

2- الجماعات غير الرسمية:

الجماعات غير الرسمية تعدالنوع الثاني من الجماعات الموجودة في المنظمة، وتعرَّف بأنها تلك الجماعات التي تتكون نتيجة التفاعل الطبيعي بين الأفراد، وللحاجة للتواصل الاجتماعي فيما بينهم **Social Contact**، أي أن هذه الجماعات ومن خلال التعريف لم تنشأ بقرار إداري، وليست جزءاً من الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، فهي تتشكل بواسطة أعضائها.

والشكل (2-2) يوضح هيكل جماعات غير رسمية أعضاؤها من نفس الجماعات الرسمية، وكما هو واضح من الشكل فإن المشرف (ب) عضو في أكثر من جماعة غير رسمية.



الشكل (2-2): الجماعات غير الرسمية

وتنقسم الجماعات غير الرسمية إلى نوعين أساسيين، هما جماعات المصالح، وجماعات الصداقة :

أ. **جماعات المصالح** Interest Groups :

هي جماعات غير رسمية، يتم الالتحاق بها من قبل الأفراد بسبب وجود مصالح مشتركة فيما بينهم حول موضوع معين.

مثال (2-3) :

ومن الأمثلة على مثل هذه الجماعات: جماعات العاملين الذين يمارسون الضغط على الإدارة للحصول على مرتبات أفضل، أو تحسين ظروف العمل، وعادة عندما ينتهي مبرر إنشاء الجماعة، تنتهي الجماعة.

ب. **جماعات الصداقة** Friendship groups :

كما يشير الاسم فإن جماعات الصداقة هي عبارة عن مجموعة غير رسمية، تتشكل من أعضاء في المنظمة بسبب الانسجام الشخصي بين الأعضاء المنتسبين لها، واشتراكهم بخصائص واهتمامات مشتركة، مثل الاهتمام بالرياضة، السباحة، أو أي هواية أخرى.

وتتحقق الكثير من الفوائد للأفراد المنتسبين للجماعات غير الرسمية، وهذا بدوره ينعكس على سلوكهم، وبالتالي أدائهم في المنظمة التي يعملون فيها، ومن أهم هذه الفوائد:

- المحافظة على القيم الاجتماعية والثقافية التي يحملها أعضاء الجماعة.
- تحقيق الرضى النفسي والاجتماعي الذي قد لا يتحقق بدون الانتساب للجماعة.
- تسهيل الاتصال بين الأعضاء.
- زيادة الرغبة في تحسين بيئة العمل.

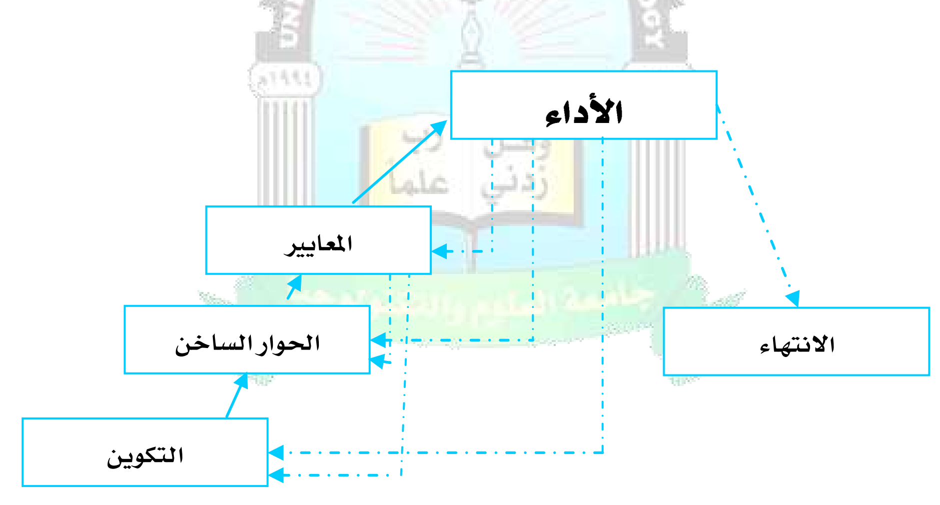
- التفاعل بين الأشخاص المنتمين إلى الجماعة - بالرغم من كونها غير رسمية - فإنه يؤثر بشكل عميق على سلوكهم، وبالتالي على أدائهم في المنظمة.



ما هو مفهوم الجماعة، محدداً أهم أنواعها ؟

2 -3. مراحل تطور الجماعات Stages of Groups Development:

عزيزي القارئ بعد أن تناولنا مفهوم الجماعة وأنواعها، سنحاول التعرف على الكيفية التي تنشأ وتتطور من خلالها الجماعات، وهنا لابد أن نشير إلى أن الدراسات الحديثة توصلت إلى أنه لا يوجد نموذج نمطي واحد، أو خطوات نمطية محددة تتطور من خلالها الجماعة، بل هناك عدة نماذج تتناول هذه الخطوات، وسنحاول هنا استعراض أحد هذه النماذج وأكثرها انتشاراً لشرح مراحل تطور الجماعة، والذي يوضحه الشكل (2-3).



الشكل (2-3): مراحل تطور الجماعة

1. مرحلة التكوين Forming :

المرحلة الأولى من مراحل تطور الجماعة تبدأ بمرحلة التكوين، وفي هذه المرحلة يبدأ الأعضاء بتعرف بعضهم على بعض، وتقييم العائد والتكلفة من الاستمرار في عضوية الجماعة، ويعمل أعضاء الجماعة في هذه المرحلة على الحصول والتزود بالتعليمات الأساسية من قبل قادة الجماعة، سواء

كانت الجماعة رسمية أو غير رسمية، ويحاولون التعرف قدر الإمكان على الدور المطلوب منهم تأديته، وكيف يمكنهم أن يكونوا أعضاء فعالين في الجماعة.

2. مرحلة الحوار الساخن Storming :

تتسم هذه المرحلة بالحوارات الساخنة التي قد تصل إلى حد الخلافات بين الأعضاء، كما وتنشأ في هذه المرحلة بعض التحالفات بين بعض أعضاء الجماعة لمحاولة التأثير على شيئين مهمين هما: أهداف الجماعة، وطرق أو أساليب تحقيق هذه الأهداف.

ولمساعدة الجماعة في التطور وتجاوز هذه المرحلة ينبغي على المدراء أن يشجعوا أعضاء الفريق على طرح وجهات نظرهم بكل جراءة وأمانة، وأن يصلوا إلى اتفاقات وآليات تساعد الفريق على تحقيق أهدافه.

3. وضع المعايير Setting up Norms :

بعد الانتهاء من مرحلة الحوار الساخن، تبدأ مرحلة وضع المعايير، التي تشمل الاتفاق بين أعضاء الفريق على السلوكيات والأدوار والقواعد والأهداف التي ينبغي الالتزام بها أثناء عمل الفريق، وأيضاً وضع الآليات المطلوبة لتحقيق الأهداف، وإنجاز هذه المرحلة بفاعلية سيجعل الجماعة أكثر قدرة على التحرك إلى المرحلة التالية، وهي مرحلة الأداء.

4. الأداء Performing :

بعد الانتهاء من المرحلة السابقة، مرحلة وضع المعايير والأهداف وآليات التنفيذ، تبدأ المرحلة الرابعة من تطور الجماعة، وهي مرحلة الأداء، وتتسم هذه المرحلة بالعمل الفعلي وإنجاز الأعمال بروح التعاون والثقة العالية، والالتزام والمبادرة والدعم المتبادل بين أعضاء الفريق، والتشجيع من قبل الإدارة العليا.

5. انتهاء مهمة الجماعة Adjourning :

هذه المرحلة تقتصر فقط على الجماعات المؤقتة، أي الجماعات التي تُشكل لأغراض خاصة، أي لإنجاز أعمال محددة خلال فترة زمنية معينة، ومن أمثلة هذه الجماعات اللجان الخاصة **Special Committees**، وجماعات العمل **Task Groups**.

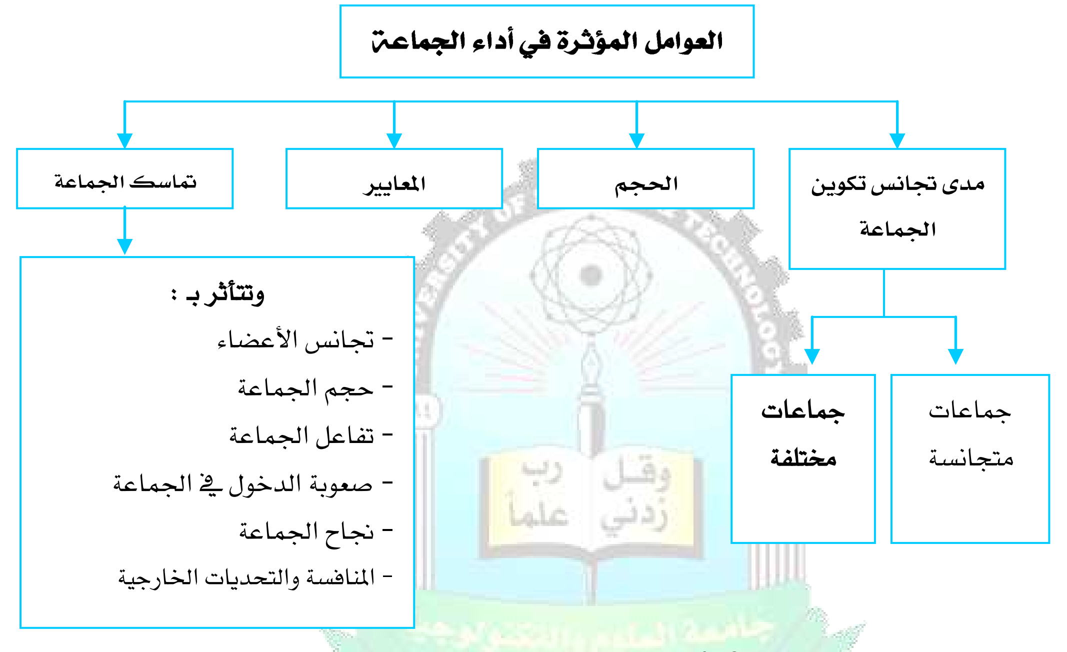
وأثناء هذه المرحلة يشعر أعضاء الفريق بالألم والخسارة، كونهم سيفقدون الصحبة فيما بينهم، واللقاءات التي كانت تشبع وتحقق لهم الرضى النفسي، غير انه ينبغي على الإدارة أن تدرك هذه الحقيقة، وأن تؤكد لأعضاء الجماعة أن هناك فرصاً أخرى تنتظرهم في هذا المجال.

تدريب (2)

تحدث بصورة مختصرة عن مراحل تطور الجماعة؟

2-4. العوامل المؤثرة في أداء الجماعة Groups Performance Factors:

أداء أي جماعة يتأثر بعوامل عدة، والشكل (2-4) يوضح ذلك



الشكل (2-4): العوامل المؤثرة في أداء الجماعة

وفيما يلي عزيزي الدارس توضيح لهذه العوامل:

1. مدى تجانس تكوين الجماعة Composition:

الجماعة تكون متجانسة إذا كان الأعضاء متشابهين في كل الخصائص المطلوبة أو بعضها لإنجاز عمل معين، مثل السن، الخبرة في العمل، الخبرة الفنية أو الخلفية الثقافية، والجماعة تكون غير متجانسة عندما يختلف أعضاؤها في كل الخصائص المهمة المطلوبة أو بعضها لإنجاز عمل المجموعة، وقد توصلت العديد من الدراسات التي بحثت العلاقة بين الجماعات وأدائها إلى أن الجماعات المتجانسة تكون أكثر فائدة وفاعلة في المهام الروتينية، والسيطرة والمتابعة، أمّا

الجماعات غير المتجانسة فتكون أكثر فعالية وفائدة في المهام المعقدة والمتنوعة (غير الروتينية)، التي تتطلب الإبداع.

2. **الحجم:**

الحجم يشير إلى عدد الأعضاء في الجماعة، ويبدأ بعضوين وينتهي بأي عدد يتيح لأعضاء الجماعة التفاعل والتأثير العقلي فيما بينهم.

والسؤال هنا هو هل حجم الجماعة يؤثر على سلوكها، ومن ثم على أدائها؟

الإجابة بالتأكيد هي نعم، فالجماعة الصغيرة تعدبشكل عام أسرع في إنجاز المهام الروتينية والتشغيلية مقارنة بالجماعات الكبرى، ومع ذلك فإذا كانت الجماعات تتعامل مع مشاكل معقدة، وتحتاج إلى الإبداع، فإن المجموعات الكبيرة نسبياً تكون أفضل، وأكثر فاعلية.

3. **المعايير السلوكية للجماعة** Group Norms :

تعرف المعايير بأنها القواعد (**Rules**) غير الرسمية التي تؤسسها الجماعة لتنظيم سلوك أعضائها، والمعايير عادة ما تحكم السلوكيات داخل الجماعة، ولا تحكم المشاعر والمعتقدات الخاصة.

والمعايير السلوكية تخدم أغراضاً أساسية في الجماعة أهمها:

أ. توضح الطريق لأعضاء الجماعة في كيفية التعامل مع العملاء، وكيف سيتوزعون الموارد وساعات العمل التي سيعملونها.

ب. أن المعايير تساعد على بقاء وتماسك الجماعة، من خلال ما تمنحه هذه المعايير للجماعة من ضوابط وقيم.

ج. المعايير تحدد السلوكيات المتوقعة من الجماعة، وتساعدها على تجنب المواقف المحرجة.

د. المعايير تعكس القيم الأساسية للجماعة، وتُعرَّف بالجماعة لدى الآخرين.

ولا شك أن معايير الجماعة تؤثر على سلوكها، وبالتالي على أدائها.

4. **تماسك الجماعة** Group Cohesiveness :

يقصد بتماسك الجماعة درجة الجاذبية التي يشعر بها الفرد (العضو) نحو جماعته، ومدى قوة الدافع لديه للبقاء عضواً فيها.

أي درجة انجذاب أفراد الجماعة نحو بعضهم ، ومدى تمسكهم بالاستمرار كأعضاء في الجماعة.

وهناك عوامل عدة تؤثر في تماسك الجماعة، وفيما يلي توضيح مختصر لكل عنصر :

أ. تشابه الأعضاء Member Similarity:

الجماعة التي يتشابه أعضاؤها تعد أكثر تماسكاً من الجماعة التي لا يتشابه أعضاؤها، فالأفراد في الجماعات المتشابهة تمتلك قيماً وخلفيات متشابهة، وهذا يسهل عليهم الاتفاق حول أهداف الجماعة، وحول الوسائل لتحقيق هذه الأهداف، وحول القواعد والأحكام التي ينبغي تطبيقها لتوجيه سلوك الجماعة والسيطرة عليه، وهذا بدوره يؤدي إلى ثقة أكبر وخلافات أقل بين أعضاء الجماعة، في المقابل فإن الجماعة غير المتشابهة الأعضاء تظهر اختلافاً نفسياً وقيمياً، وخاصة أثناء المراحل الأولى من تطور الجماعة.

والمفارقة الغريبة هنا هي أن الجماعات غير المتشابهة عادة ما تكون أفضل من الجماعات المتشابهة في التعامل ومعالجة المشاكل المعقدة، والتي تحتاج إلى الابتكار والإبداع.

ب. حجم الجماعة Group Size :

الجماعات الصغيرة تكون عادة أكثر تجانساً، لأنه من السهولة على عدد قليل من الأفراد الاتفاق على الأهداف المشتركة، وتنسيق أنشطة الأعمال، وبالتالي فإن تماسكها يكون أكثر احتمالاً.

ج. تفاعل الأعضاء Member Interaction:

الجماعات تتجه لأن تكون أكثر تماسكاً عندما يتفاعل أعضاؤها مع بعضهم بشكل منتظم ودائم، ويتحقق التفاعل عملياً عندما يشترك الأعضاء في أداء عمل واحد وفق عمليات متداخلة في نفس المكان.

وهنا يقترح البعض أن تكون مكاتب العاملين مفتوحة فيما بينها، وبدون حواجز تفصل بينها، حتى يتحقق التفاعل بين العاملين من خلال الحركة بحرية والعمل المشترك.

د. صعوبة الدخول في الجماعة Difficult Entry:

الجماعة تكون أكثر تماسكاً عندما يكون الالتحاق بها من قبل الآخرين أمراً صعباً، وتكون هذه الصعوبة موجودة عندما يتمتع أعضاء المجموعة بقدر كبير من التقدير والاحترام والنبوغ، ما يجعل عملية الانتساب إليها صعبة.

ولكن عندما يلتحق بالجماعة أعضاء جدد فإنهم ينالون كل الترحيب والدعم بعد أن يجتازوا الامتحان.

ه. نجاح الفريق (الجماعة) Group Success:

تماسك الجماعة يزداد كلما زاد نجاحها، نظراً لأن الأعضاء يكونون أكثر سعادة وترحيباً بالانتساب والبقاء في جماعة ناجحة.

و. التحديات والمنافسة الخارجية External Competition & Challenges:

تماسك الجماعة يزداد قوة كلما واجهت تحديات ومنافسة خارجية، سواء كانت هذه التحديات من جماعات أخرى أو من منافسين خارجيين.

وبشكل عام فإن كل جماعة يجب أن تمتلك الحد الأدنى من التماسك فيما بينها حتى تحافظ على بقائها.



تدريب (3)

أذكر أهم العوامل المؤثرة في أداء الجماعة؟

2 -5. الجماعة والأداء Groups & Performance:

عزيزي القارئ كما لاحظنا من تناولنا لموضوع العوامل المؤثرة في أداء الجماعة فإن:

1. **الجماعات المتجانسة:**

تكون أكثر فائدة وفاعلية في المهام الروتينية والبسيطة والمتتابعة، **أما الجماعات غير المتجانسة:**

فتكون أكثر فعالية وفائدة في المهام المعقدة والمتنوعة (غير الروتينية) والتي تتطلب الإبداع.

2. **من حيث الحجم:**

فإن الجماعات الصغيرة تعدبشكل عام أسرع في إنجاز الأعمال الروتينية والتشغيلية مقارنة بالجماعات الكبيرة، ومع ذلك إذا كانت الجماعات تتعامل مع مشاكل معقدة وتحتاج إلى الإبداع فإن المجموعات الكبيرة نسبياً تكون أفضل.

3. **معايير الجماعة تؤثر على سلوكها وبالتالي على أدائها.**

4. **مدى تماسك الجماعة يؤثر سلباً أو إيجابا على الأداء في المنظمة.**



?

1- وضح طبيعة العلاقة بين الجماعة والأداء.

2- ما هو الفرق بين الجماعة الرسمية والجماعة غير الرسمية؟

3- ما هي فوائد الانتماء للجماعات غير الرسمية؟

3. الاتصال:

3 -1. مفهوم الاتصال :

الاتصال بشكل عام يعرف بأنه عملية نقل المعلومات من شخص (أشخاص) إلى آخر (آخرين)، ومفهوم الاتصال الفعال Effective Communication: هو عملية إرسال الرسالة بطريقة تجعل المعنى الذي يفهمه المستقبل مطابقاً إلى حد بعيد للمعنى الذي يقصده المرسل.

3 -2. أهداف الاتصال التنظيمي:

1. إعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوب تحقيقها، والسياسات والخطط والبرامج التي وضعت، والمسئوليات والسلطات التي حُددت، أو أي تغيرات في كل هذه الموضوعات.
2. إعلام المرؤوسين بالتعليمات الخاصة بتنفيذ أعمال، أو الامتناع عن تنفيذ أعمال، أو تنفيذ أعمال بشكل معين، أو في وقت معين.
3. إعلام الرؤساء بما تم أو يتم، أو بالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ، أو الانحرافات التي لم تكن في الحسبان، وعرض الاقتراحات ومشاكل المرؤوسين بصفة عامة.
4. طلب توفير متطلبات العمل في المواقع الخارجية والداخلية.

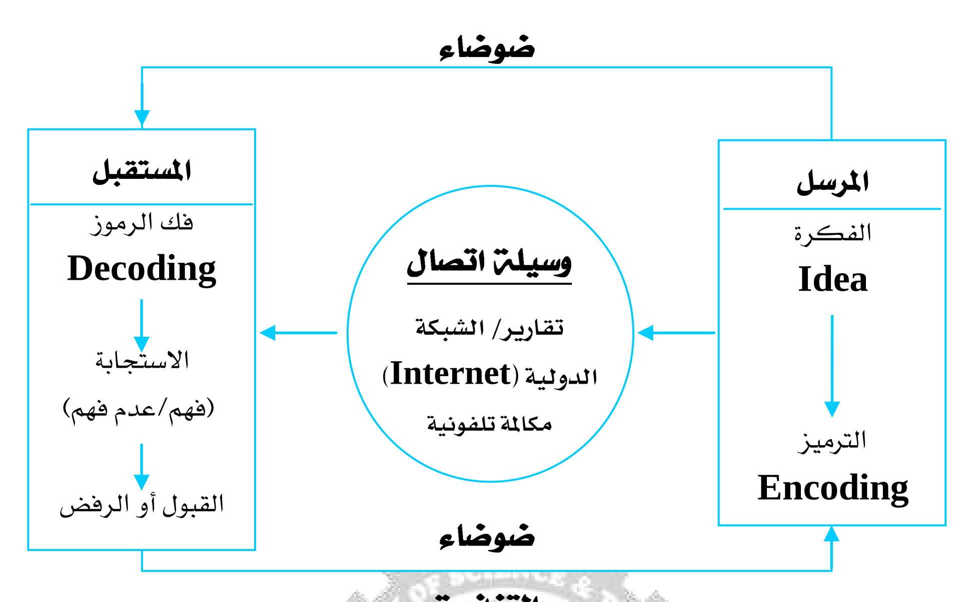
تدريب (4)

ما هو مفهوم الاتصال مبيناً أهم أهدافه؟

3 -3. عناصر عملية الاتصال:

عملية الاتصال طريق ذو اتجاهين Two-way Process، أي أن كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات التي تتضمنها هذه العملية.

وعملية الاتصال تتكون من مجموعة من العناصر والشكل **(3-1)** يوضح عناصر عملية الاتصال.



الشكل (3-1): عناصر عملية الاتصال

وفيما يلي عزيزي الدارس توضيح موجز لهذه العناصر:

1. المرسل:

هو الشخص الذي يقوم بإرسال رسالة معينة إلى شخص (أو أشخاص) آخر (آخرين) لهدف معين، وتبدأ عملية الاتصال من قبل المرسل من خلال:

أ. **الفكرة Idea أو المعنى Meaning**: حيث تتكون لدى المرسل فكرة معينة يرغب بإرسالها، وقد تكون هذه الفكرة حول القيام بحملة إعلانية لتسويق منتج معين جديد مثلاً.

ب. **الترميز Encoding**: ويقصد بالترميز هنا تحويل الأفكار الواردة في ذهن المرسل إلى رسالة، أي ترجمة الأفكار إلى رسالة رمزية تحمل معنى محدداً، وقد تكون الرسالة في شكل كلمات أو صورة أو أرقام أو إيماءات (إشارات).

2. وسيلة (طريقة/ قناة الاتصال):

وهي الطريقة التي تسلكها الرسالة حتى تصل إلى الطرف الآخر، والوسيلة التي تستخدم في نطاق المنظمة لإيصال الرسالة قد تشمل الاجتماعات، المذكرات الداخلية، الرسائل، التقارير، المكالمات التلفونية، الفاكسميل، التلفزيون المحلي عند الاتصال بالبيئة الخارجية، شبكة الإنترنت (Internet).

واختيار إحدى هذه الطرق عن غيرها يعتمد على طبيعة المرسل والمستقبل والموقف، وبشكل عام يمكن التمييز بين الطرق التالية:

أ. الاتصالات المكتوبة وغير المكتوبة (الشفهية) Non-verbal vs. Verbal Communications:

- الاتصالات المكتوبة: تتميز بأنها مدونة، ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، وتقليدياً تعد الاتصالات المكتوبة بطيئة، غير أن البريد الإلكتروني E-mail طوّر وسرّع عملية الاتصالات المكتوبة.
- الاتصالات غير المكتوبة (الشفهية): وتتم عادة بالاتصال المباشر ما بين المرسل والمستقبل، إما وجهاً لوجه، وخلال الاجتماعات، أو خلال إلقاء الخطب، أو بالهاتف، وفائدتها سرعة الحصول على رد الفعل.

ب. الاتصالات الشخصية وغير الشخصية:

- الاتصالات الشخصية: يتم بموجب هذه الوسائل التقاء المرسل بالمستقبل وجهاً لوجه، أو صوتاً لصوت، وقد يكون الاتصال لفظياً Verbal، وهو الذي يستخدم الكلمات Words شفهياً أو مكتوباً لمشاركة الآخرين بالمعلومات، أو غير لفظي، ويتم دون استخدام كلمات (ملفوظة أو مكتوبة) لنقل الأفكار، مثل الإيماءات، وتعبيرات الوجه.
- الاتصالات غير الشخصية (غير المباشرة): حيث لا يتم فيها مقابلة المستقبل وجهاً لوجه أو صوتاً لصوت، كالاتصال من خلال المراسلات المكتوبة عبر البريد مثلاً.

3. مستقبل الرسالة:

وهو الطرف أو الشخص (الموظف/ المدير) الذي يتلقى أو يتسلم رسالة المرسل، والتي يدركها من خلال حواسه (سمع، بصر)، وفي هذه المرحلة يترتب على المستقبل بعد تسلم الرسالة أن يقوم بالآتي:

أ. **فك الرموز/ الرسالة Decoding:** أي تحويل الرموز إلى أفكار واضحة، وهذه المرحلة تعد بمثابة البدء بعملية الفهم، بحيث يتم إرسال الرسالة إلى الدماغ عبر الحواس (السمع، والنظر)، حيث يتم في الدماغ تسلمها وتنظيمها ومقارنتها مع المخزون من المعلومات، ثم يتمكن المستقبل من فك الترميز، والتعرف على معانيها بعد مقارنتها مع مخزون المعلومات والمعاني، ثم تحويلها إلى معلومات ذات دلالة بالنسبة له.

ب. **الاستجابة (فهم الرسالة أو عدم فهمها):** يترتب على فك رموز الرسالة Decoding، وتحويلها إلى فكرة - فهم أو عدم فهم - المرسل إليه للرسالة، وفهم الرسالة يعني عملية استيعاب مضمون الرسالة، بصرف النظر عن الوسيلة التي يتم بواسطتها نقل الرسالة، ويحدث الفعل الجيد للرسالة (اتصال فعال) عندما يحصل كل من المرسل والمستقبل على المعاني نفسها للرموز التي تتركب منها الرسالة، أو على الأقل معانٍ متقاربة.

ج. **القبول أو الرفض:** ويتوقف هذا على درجة فهم المستقبل للرسالة، ودرجة ارتقاء مضمون الرسالة إلى قيم وتوقعات وحاجات المرسل إليه (المستقبل).

4. الضوضاء :

يتأثر الاتصال بالضوضاء وهي أي شيء يمكن أن يعوق الاتصال، سواء حصلت هذه الضوضاء على المرسل، أو على عملية الإرسال، أو على المستقبل، فقد تأتي من مؤثرات بيئية كالأصوات، ومؤثرات تكنولوجية كالموجات الإلكترونية والمغناطيسية، أو مؤثرات إدراكية، كالفهم والاتجاهات والعوامل الثقافية المختلفة بين المرسل والمرسل إليه.

5. التغذية العكسية:

يقصد بها جميع أنواع ردود الأفعال والاستجابات التي يقوم بها المستقبل، والتي تمكن المرسل من التعرف على درجة فعاليته في عملية الاتصال.

3 -4. أنواع الاتصال:

عزيزي القارئ يمكن تصنيف الاتصالات التي تتم في المنظمة ضمن نوعين أساسين:

1. الاتصالات الرسمية:

وهي الاتصالات التي تتبع خطوط خريطة التنظيم الرسمية، وهي أنواع:

أ. **الاتصال النازل (من أعلى إلى أسفل):**

ويقصد به عملية نقل المعلومات من أعلى الهيكل التنظيمي إلى أدنى مستوى تنظيمي، مروراً عبر المستويات الإدارية المختلفة، من خلال الاجتماعات، الرسائل ...إلخ.

ب. **الاتصال الصاعد (من أسفل إلى أعلى):**

وهو عبارة عن نقل المعلومات من المستويات الإدارية المباشرة في التنظيم إلى المستويات العليا عبر المستويات الإدارية المختلفة أيضاً، ويتم من خلال المقترحات، الاجتماعات، وسياسة الباب المفتوح.

ج. الاتصال الأفقي:

ويقصد به عملية نقل وتسلم المعلومات بين العاملين في نفس المستوى الإداري داخل التنظيم الواحد (مدير الإنتاج مع مدير التسويق ومع المدير المالي ...)، بهدف زيادة التنسيق.

د. الاتصال القطري:

يحدث هذا النوع من الاتصال بين أفراد تقع مراكزهم في مستويات إدارية مختلفة على الخريطة التنظيمية، وبينهم علاقات عمل وظيفية، مثل اتصال مدير الإنتاج برئيس أحد أقسام التسويق.

2. الاتصالات غير الرسمية:

هي الاتصالات التي لا تتقيد بخطوط السلطة الرسمية، وتحدث بين الأفراد الذين ينتمون إلى تجمعات غير رسمية (شلل) داخل المنظمة، وهي نافعة إذا أحسن استخدامها.

تدريب (5)

عدد عناصر الاتصال، موضحاً أهم أنواع الاتصالات الرسمية؟

3 -5. معوقات الاتصال:

الاتصال بين الأفراد عادة لا يتم بدون معوقات، والمعوقات هنا هي أي عقبات يمكن أن تتدخل لتعوق أو تشوش أو تمنع التفاهم المتبادل بين المتصلين، ويمكن تقسيم معوقات الاتصال إلى:

1. **معوقات قد يحدثها مرسل الرسالة، منها:**
   - سوء اختيار وسيلة نقل الرسالة.
   - استخدام مفردات غير مألوفة.
   - عدم وضوح فكرة الرسالة لدى المرسل.
2. **معوقات تتعلق بمستقبل الرسالة، ومنها:**
   - الإدراك الانتقائي لمضمون الرسالة التي يستقبلها.
   - الحالة النفسية للمستقبل.
3. **معوقات تحدثها البيئة الخارجية، ومنها:**
   - معوقات سياسية مثل الرقابة.

- تشويش وسائل الاتصال.

4. **معوقات أخرى، مثل:**

- كثرة المستويات الإدارية في المنظمة.
- الفارق الكبير في المستوى الثقافي بين المرسل والمستقبل، ما يؤدي لسوء الفهم.
- اختلاف الثقافات يمثل عنصراً عائقاً في عملية الاتصال الفعال.

3 -6 - زيادة فعالية الاتصال:

عزيزي الدارس بعد أن تعرفنا على أهمية الاتصالات، وعلى المعوقات التي تقلل من فاعليتها، يجدر بنا أن نتعرف أو نبحث عن وسائل للتقليل من هذه العوائق، وللحصول على الكفاءة والفاعلية المثلى في عملية الاتصال.

وفي هذا الصدد يمكن إبراز ثلاثة محاور أساسية تساعد على تحسين فعالية الاتصال، كما يوضحها الشكل **(3-2)**.

العوامل المساعدة على تحسين فعالية الاتصال

تطوير مهارات الإصغاء	تطوير مهارات التحدث	عوامل أخرى
• النظر إلي المتكلم أثناء الحديث • إظهار إيماءات وتعبيرات إيجابية بالرأس أو الجسم • تجنب القيام بأفعال جانبية مشوشة أثناء الاستماع • طرح الأسئلة على المتحدث • إعادة صياغة ما يقوله المتحدث • تجنب مقاطعة المتحدث • عدم الإكثار من الكلام • الموضوعية • تحمل مسئولية الإنجاز	• التركيز على موضوع محدد عند الحديث وتجنب التعميم في الكلام • اجعل محور حديثك العمل وليس الشخص • الحديث يجب أن يكون موجها بالأهداف • اختيار الوقت المناسب للحديث	• تكييف المعلومات بحسب إمكانات المستقبل • إرسال المعلومات في وحدات صغيرة • تأكد أن مستقبل الرسالة قد فهمها • تأكد من احتواء الرسالة لمعلومات جديدة • الالتزام بالتسلسل الهرمي عند الاتصال

الشكل (3-2): العوامل المساعدة في تحسين فعالية الاتصال

وفيما يلي عزيزي القارئ بيان مختصر لهذه العوامل:

1-تطوير مهارات الإصغاء:

كثير من الأفراد لا يميزون بين مفهوم الاستماع Hearing، الذي يقصد به مجرد التقاط الترددات أو الذبذبات الصوتية، ومفهوم الإنصات أو الإصغاء Listing، الذي يقصد به فهم ما نسمعه، من خلال الانتباه والتفسير لما نسمعه.

وحتى يكون الاستماع جيداً ويحقق اتصالاً فعالاً، ينبغي أن تتوفر لدى المستمع مجموعة من المهارات والأساليب، من أهمها:

أ. النظر إلى المتكلم أثناء الحديث Make Eye Contact :

ينبغي على المستمع أن ينظر إلى المتكلم وهو يتحدث إليه، لأنه بذلك يشجع المتكلم على الاستمرار في حديثه، ويشعره بأن المستمع شخص مهتم وجاد في الاستماع، وهذا بدوره يمثل أحد عوامل الاتصال الناجح.

ب. إظهار إيماءات وتعبيرات إيجابية بالرأس أو الجسم :

المستمع الجيد يبدي اهتماما حول ما يقوله المتكلم Speaker، وذلك من خلال الإشارات غير الكلامية Non-verbal Signals، كالإيماءات بالرأس، والتعبيرات الجسمية، مثل الإشارة باليد، أو حتى طريقة الجلوس، وهذه الصفات إضافة إلى الصفة السابقة (النظر إلى المتكلم وهو يتحدث) ترسل إلى المتكلم رسالة مفادها أن المستمع جيد ومهتم.

ج. تجنب القيام بأفعال جانبية (مشوشة) أثناء الاستماع:

من الأمور المهمة التي ينبغي الاهتمام بها هو تجنب القيام بأي تصرف أو حركات تشير إلى عدم الاهتمام بالمتحدث، مثل النظر إلى الساعة، تصفح الأوراق، إجراء اتصالات هاتفية ...إلخ، لأن مثل هذه التصرفات إضافة إلى أنها تعطي انطباعا غير جيد عن المستمع بأنه غير مهتم بالحديث، فإنها أيضاً تفقد جزءاً كبيراً من الرسالة التي يريد المتحدث إيصالها إليه.

د. طرح الأسئلة على المتكلم:

المستمع الجيد يحاول متابعة وتحليل ما يسمعه، ثم وضع أسئلة في ضوء ذلك، ليطرحها في الوقت المناسب والملائم على المتكلم، وهذا الأسلوب يؤكد للمتكلم مدى متابعة المستمع وجديته، ما يؤدي في النهاية إلى اتصال ناجح.

هـ. إعادة صياغة ما يقوله المتكلم Paraphrase :

يقصد بإعادة صياغة ما يقوله المتكلم - هنا - إعادة وصف ما قاله المتكلم بكلمات المستمع نفسه، وهذا يعكس مدى فهم وتركيز المستمع على حديث المتكلم، لأن إعادة الصياغة تعني وجود استماع وفهم جيدين، ومتابعة عالية.

ومن أمثلة إعادة الصياغة أن يقول المستمع (ما أسمعك تقوله هو ...) أو (هل تقصد بما قلته أن...) وهكذا.

و. تجنب مقاطعة المتكلم Avoid Interrupting the Speaker :

المستمع الفعال هو الذي يترك المتكلم ينهي أفكاره، ويتجنب المقاطعة، ولا يطرح أية أسئلة أو ملاحظات إلا في الوقت المناسب، ولا يحاول تخمين ما سيقوله المتكلم.

ز. عدم الإكثار من الكلام Don't Over Talk :

الإنسان يطبعه يفضل أن يتحدث عن أفكاره بدلاً من أن يستمع إلى أفكار الآخرين، وحتى يكون الشخص مستمعاً جيداً ينبغي عليه أن يدرك هذه الحقيقة، ويعطي الفرصة الكاملة للمتحدث للتعبير عما يريده، لأنه بذلك سيجعل الاتصال بينهما نجاحاً.

ح. الموضوعية:

المستمع الجيد يستمع بموضوعية، وبدون التشكيك في مضمون ما يقوله المتكلم، وهذا بالطبع ليس بالأمر اليسير على الإنسان، خاصة عندما يكون هناك اختلاف في وجهات النظر بين المتحدث والمستمع، ولكن وحتى يتحقق الاتصال الفعال ينبغي على المستمع أن يستوعب ما يقوله المتكلم، وأن ينتظر حتى ينتهي المتكلم من حديثه، ثم يرد عليه بهدوء وموضوعية.

ط. تحمل مسئولية الإنجاز :

وحتى يستطيع المستمع تحمل مسئولية إنجاز الرسالة ينبغي عليه أن يكون قد فهم المعنى الكامل من الاتصال، وأبدى تعاطفاً جيداً مع المتكلم.

2- تطوير مهارات التحدث:

ذكرنا في الشكل (3-2) مجموعة من المهارات المحددة التي يمكن استخدامها لمساعدة المتحدث لأن تكون رسالته أكثر فعالية وإيجابية، وهي:

أ. التركيز على سلوك محدد عند الحديث، وتجنب التعميم في الكلام:

المعلومات التي يقدمها المتحدث ينبغي أن تكون محددة وليست عامة، فينبغي على المتحدث الذي يتحدث مع تابعه (أحد العاملين معه) تجنب استخدام عبارات عامة، مثل (موقفك في العمل سيئ) فهذه العبارة غامضة وعامة، ولا تعطي للمستمع معلومات واضحة وكاملة، والأفضل أن يخاطب المدير تابعه بأنه غير مرتاح من عمله، لأنه – مثلاً - تغيب عن اجتماع القسم نصف ساعة يوم أمس، أو أنه جاء دون أن يقرأ التقرير الأولي الذي كان معدا للنقاش، وبهذا الوضوح وعدم التعميم تصبح الرسالة واضحة، ويحقق الاتصال نجاحه.

ب. اجعل محور حديثك العمل وليس الشخص Keep Feedback Impersonal :

فمثلاً عند حديثك مع الموظف الذي تأخر في إنجاز عمله، اجعل كلامك عن العمل وليس عن الموظف نفسه، فبدلاً من أن تقول له: إنك مهمل وغير ملتزم ...إلخ، يمكنك القول: إن التأخر في إنجاز العمل يسبب مشاكل للشركة أمام الأطراف الأخرى كالعملاء مثلاً ...إلخ، بذلك فإنك تجعل الاتصال أكثر نجاحاً وفعالية.

ج. اختيار الوقت المناسب للحديث حتى يتحقق الهدف من الاتصال.

قد يختار أحد المدراء وقتاً غير ملائم لدى الموظفين ويدعوهم للاجتماع به، بهدف إبلاغهم بعض التعليمات الجديدة - نهاية الدوام مثلاً – فيحكم بذلك على اتصاله بالفشل في تحقيق الهدف، كون هذا الوقت يكون العامل فيه غير قادر على الاستيعاب، لإرهاقه، أو جوعه ...إلخ.

3- عوامل أخرى:

أ. تكييف المعلومات بحسب قدرات وإمكانات المستقبل.

ب. إرسال المعلومات في وحدات صغيرة، أي على دفعات، وعدم إرسالها دفعة واحدة، حتى لا يرتبك المستقبل.

ج. تأكد أن مستقبل الرسالة قد فهمها، ويتم ذلك من خلال الحصول على معلومات مرتدة من المستقبل.

د. تأكد من احتواء الرسالة على معلومات جديدة، وليست مجرد تكرار لمعلومات سابقة.

ه. الالتزام بالتسلسل الهرمي عند الاتصال فلا يتصل المدير العام - مثلاً – بموظف الإنتاج ويتجاهل مديره المباشر، والعكس بالعكس.



تدريب (6)

ما هي أهم معيقات الاتصال، مبيناً كيف يمكن تحسين فعالية الاتصال؟

3 -7 - الاتصال والأداء:

عزيزي القارئ أشارت العديد من الدراسات إلى أن الاستخدام المكثف للاتصال بأنواعه المختلفة الصاعدة، النازلة، الأفقية، والاتصالات غير الرسمية، يزيد من تدفق المعلومات والمعرفة، ويقلل من عدم التأكد لدى العاملين، وهذا بدوره يؤدي إلى تطوير أداء العاملين، ونيل رضاهم.

?

1- لخص طبيعة العلاقة بين الاتصال الفعال والأداء.
2- تحدث بصورة مختصرة عن أثر حسن اختيار قناة الاتصال في نجاح عملية الاتصال.
3- اذكر العوامل التي تساعد على تحسين فعالية الاتصال، واشرح اثنين منهما.

4. صناعة القرار والإبداع:

4 -1. مفهوم القرار، صناعة القرار:

إن صناعة القرار تمثل جوهر العملية الإدارية، فالإدارة من الناحية العملية ما هي إلاَّ مجموعة من القرارات التي تُتخذ، فإذا نظرنا إلى الوظائف الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، سنلاحظ أنها عبارة عن مجموعة من القرارات المتصلة ببعضها، فالمديرون يتخذون بصفة دائمة ومستمرة العديد من القرارات التي تتناول الأهداف المطلوب تحقيقها، والسياسات التي يجب الالتزام بها، والبرامج الزمنية التي يتم الاستعانة بها، كما يتخذون الكثير من القرارات المتعلقة بتصميم الهيكل التنظيمي، وتقسيم العمل، وتحديد العلاقات والمسئوليات، واختيار العاملين وتعيينهم وتدريبهم، وتحديد المعايير والمقاييس الرقابية ...إلخ.

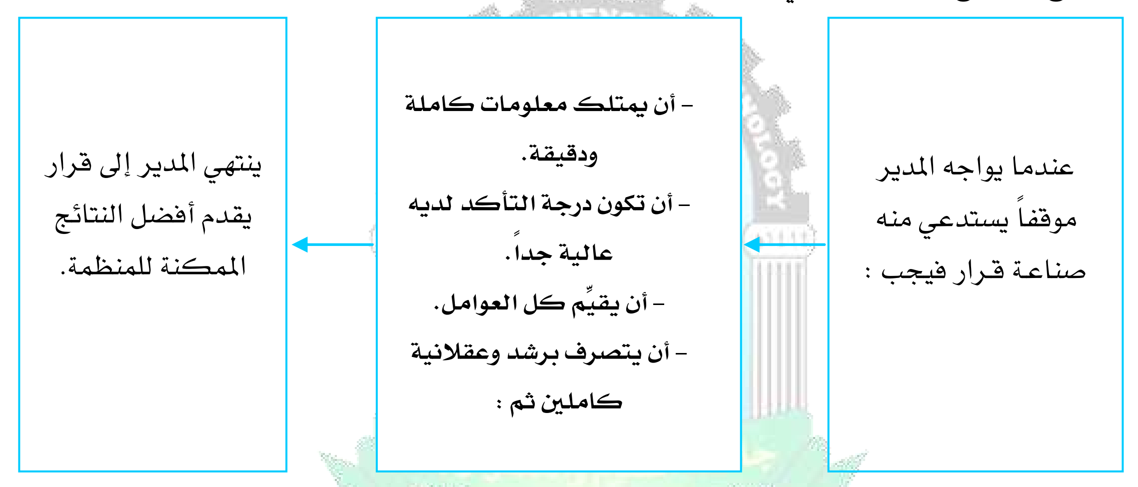
ومن هنا يتضح أن صناعة القرار نشاط يتناول كل الأعمال داخل المنظمة، ويتم على كافة المستويات الإدارية، بحيث تصبح الإدارة عبارة عن سلسلة من القرارات المتزامنة والمتعاقبة، ويُقصد بالقرار/ صناعة القرار الاختيار الواعي لبديل من بين مجموعة من البدائل لحل مشكلة معينة.

4 -2. مداخل صناعة القرار:

عزيزي الدارس بعد الانتهاء من تحديد مفهوم صناعة القرار، نستعرض مداخل صناعة القرار، وبالرغم من تعدد هذه المداخل (الطرق) فإننا سنركز على مدخلين أساسين، هما:

1- المدخل التقليدي الكلاسيكي The Rationale Approach:

يفترض هذا المدخل أن المدراء (صُنّاع القرار) يتصفون بالموضوعية والرشد، أي لا يتأثرون بالعوامل الذاتية، ويمتلكون المعلومات الكاملة، وأنهم دائماً يتخذون القرار الذي فيه أقصى فائدة للمنظمة، ويعد هذا النموذج (المدخل) نموذجاً معيارياً، أي أنه يحدد كيف يجب أن يتخذ المدير القرارات، ويقدم له الخطوات الإرشادية للوصول إلى أفضل النتائج لمصلحة التنظيم، والشكل (4-1) يوضح النموذج الكلاسيكي في صناعة القرار.



الشكل (4-1): النموذج الكلاسيكي في صناعة القرار

2- المدخل الإداري في صناعة القرار The Administrative Approach:

ويفترض هذا النموذج أن القرارات لا تصنع دائماً بالرشد والمنطقية الكاملة (أي تتأثر القرارات بالعوامل الذاتية لصانع القرار)، وأن المديرين وهم يصنعون القرارات لا يمتلكون معلومات كاملة ودقيقة عن موضوع القرار، وأنهم يسعون إلى تحقيق عائد مرضٍ Satisfied، وليس أقصى عائد Maximum، أي أن هذا النموذج لا يتوقع من المديرين أن يُلمُّوا بكل شيء، بل أنهم يتصفون بالرشد المحدود Bounded Rationality وليس بالرشد المطلق، فالمديرون لهم طاقات محدودة، من حيث القدرة والوقت لمعالجة جميع البيانات والمعلومات المتوفرة لديهم، وأخيراً فإن المدراء - وفق هذا النموذج - يسعون إلى تحقيق عائد مرضٍ Satisfied، وليس أقصى عائد Maximum.

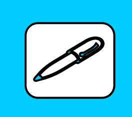
ويعد هذا النموذج وصفياً، وليس معيارياً (كالسابق)، أي أنه يصف كيف تتخذ القرارات، وليس كيف يجب أن تتخذ القرارات.

ويستخلص من هذا المدخل- الذي يعد سيمون Simon أحد رواده- أن القرارات الإدارية تتصف بالرشد المحدود، نظراً لوجود عوامل عدة تحول دون وصول المدير إلى الرشد الكامل، ومنها:

- التغير المستمر في العوامل البيئية الداخلية والخارجية، مما يجعل متابعة أمر التغيرات بشكل مستمر أمراً صعباً.
- الإمكانات المحدودة في جمع وتحليل المعلومات.
- نقص الخبرة والمعرفة لدى صانع القرار.
- الأبعاد الشخصية المؤثرة في صناعة القرار، مثل الذكاء، التعلم، الخبرة، والمصلحة الذاتية، والشكل (4-2) يوضح النموذج الإداري في صنع القرار.



الشكل (4-2): النموذج الإداري في صنع القرار



تدريب (7)

عرف صناعة القرار، مبيناً أهم مداخل صناعة القرار؟

4 -3. مراحل (خطوات) صناعة القرار وفقاً للمدخل الكلاسيكي:

عزيزي القارئ كما سبق وأن عرفنا، فإن القرار عبارة عن اختيار بديل من بين عدة بدائل، ومراحل صناعة القرار تشمل سلسلة الخطوات Steps التي يتبعها صانع القرارDecision-maker، للوصول إلى هذا الاختيار (أي القرار) الذي يهدف لحل المشكلة - أي أنها: الطرق أو الخطوات التي يتضمنها بشكل صريح أو ضمني نموذج صناعة القرار، وبعبارة أخرى: هي مجموعة المراحل المتتابعة والمترابطة مع بعضها على شكل سلسلة من الخطوات، يقوم بها صانع القرار لصناعة قراره،

والخطوات التي يتخذها المدير لصناعة القرارات لها تأثير كبير في جودة تلك القرارات، فإذا استخدم المدراء خطوات منظمة ومرتبة فإن احتمال أن تكون هذه القرارات فعالة يكون احتمالاً كبيراً.

ومن خلال دراستنا للمدخل التقليدي في صناعة القرار يتبين لنا أن هذا المدخل يتضمن مثل هذه الخطوات التي تقود إلى نتائج أفضل.

وفيما يلي عزيزي القارئ شرح مختصر لهذه الخطوات:

1. تحديد المشكلة Identify an Existing Problem:

تعرف المشكلة بأنها: وضع أو حالة تحدث عندما يوجد اختلاف بين الوضع الحالي Actual-state لمسألة أو قضية معينة وبين الوضع المرغوب فيه Desired-state لنفس الموضوع أو القضية، بعبارة أخرى: موضوع (أو قضية) يحتاج إلى دراسة علمية ومنهجية لإيجاد واختيار حل مناسب له.

ومن خلال تحديد المشكلة بشكل واضح تكون الإدارة قد خطت الخطوة الأولى والمهمة في مراحل حل المشكلة، وتقليص العوائق أمام حلها.

والمشكلة قد تكون سلبية، ومن الأمثلة على ذلك وجود عجز مالي كبير لدى المنظمة تسعى إلى معالجته، وقد تكون المشكلة إيجابية، مثل أن تكون هناك فرصة كبيرة في السوق لبيع منتجات الشركة تسعى المنظمة للاستفادة منها.

ومن المهم جداً أن يميز المدير بين أعراض المشكلة Symptoms والمشكلة نفسها، فمثلاً ترك عدد من العاملين لوظائفهم في المنظمة قد لا يكون هو المشكلة، وإنما عَرَض من أعراض المشكلة الأساسية، التي قد تتمثل في عدم رضى العاملين، أو سوء اختيار العاملين عند التوظيف، وفي هذه المرحلة - مرحلة تحديد المشكلة - ينبغي على المدير تحديد الهدف الخاص من تناول هذه المشكلة، هل هو حل المشكلة كلياً؟ أم حل بعض عناصرها؟

ويمكن للمدير أن يتعرف على المشاكل من خلال عدة وسائل، أهمها:

- العمل اليومي الذي يمارسه، والذي يمكّنه من اكتشاف الكثير من المشاكل.
- التقارير التي ترفع إليه من العاملين معه، والتي تبين له المشاكل الموجودة.
- التعليمات التي تصله من الجهات الأعلى منه، والتي تبين له وجود بعض المشاكل.

وفي هذه المرحلة لابد من تحديد نوع القرار المناسب الذي ينبغي اتخاذه، أي هل القرار الذي ينبغي اتخاذه لحل المشكلة قرار مبرمج Programmed يتسم بالتكرار والروتين ولا يحتاج إلى جهد ذهني كبير، ويعتمد على معلومات موجودة في قاعدة البيانات لدى المنظمة Database؛ مثل

قرار احتساب راتب موظف معين لأول مرة، أو قرار إعطاء الموظف إجازته السنوية، أم إنه قرار غير مبرمج Non-Programmed؟، أي قرار غير روتيني ومعقد، وغير متكرر، ويتعلق بمشكلة جديدة، ويتطلب جهداً ذهنياً كبيراً، مثل قرار إنشاء مصنع جديد يتبع مجموعة صناعية معينة.

في الحالة الأولى (القرارات المبرمجة) لا توجد حاجة لصانع القرار في أن يبحث عن حلول بديلة، لأن الحل المناسب معروف ومُوثق، ويمكن اختياره في هذه المرحلة.
أما في الحالة الثانية فينبغي على صانع القرار أن يبحث عدة بدائل مناسبة لتطوير حل (بديل) مناسب، ثم لابد - هنا - من مواصلة مراحل صناعة القرار، والانتقال إلى الخطوة الثانية، المتمثلة في وضع بدائل ممكنة لحل المشكلة.

2. وضع حلول (بدائل) ممكنة للمشكلة List Possible Alternatives:

عندما يتعرف المدراء على المشكلة ويحددونها بشكل واضح، فعليهم حينئذ وضع قائمة بالحلول الممكنة لهذه المشكلة، غير أنه يجب أن ندرك هنا أن المدراء لا يملكون مطلق الحرية في تحديد واختيار الحلول الممكنة للمشكلة، لأن العديد من الحلول التي قد تكون ممكنة من الناحية النظرية يصعب تطبيقها عملياً، وذلك بسبب وجود العديد من القيود والمحددات والعوائق التي قد تحول دون اختيار وتطبيق بعض الحلول أو البدائل.

ومن أهم القيود والمحددات Limitation أو العوامل التي تجعل المدير يستبعد بعض الحلول/ البدائل ما يلي:

أ. تعليمات وأعراف إدارية :

فقد تكون أمام صانع القرار تعليمات معينة باستبعاد بعض الحلول لمعالجة مشكلة معينة، ففي شركة ذات ملكية خاصة - مثلاً - قد يكون الحل المناسب هو تعيين مدير عام من خارج أفراد الأسرة، إلا أن التعليمات تنص على أن يكون المدير العام من نفس العائلة المالكة، ثم إن صانع القرار هنا مجبر على تطبيق هذا الحل، حتى وإن لم يكن هو الحل الأنسب.

ب. العوامل البشرية :

كأن تكون الموارد البشرية الموجودة لدى المنظمة غير مؤهلة لتطبيق بعض الحلول (البدائل) التي يحتاج تطبيقها إلى مهارات وكفاءات معينة، مثل أن يكون من بين البدائل المطروحة استخدام آلات ذات تكنولوجيا متقدمة، ونظراً لعدم توفر كفاءات ومهارات عمالية لتشغيل وصيانة مثل هذه

الآلات يتم استبعاد هذا البديل (الحل)، واللجوء إلى بديل آخر، وهو شراء آلات ذات تكنولوجيا متوسطة تستطيع القوى العاملة التعامل معها.

ج. **العوامل المادية :**

مثل أن تكون التجهيزات المادية غير ملائمة لتطبيق بعض البدائل (الحلول)، فلو أن أحد المصانع يرغب في وضع المواد الخام في مخازن مستقلة عن المنتجات النهائية، غير أنه لا يملك مخازن كافية لتطبيق هذا الحل (البديل)، فسوف يضطر إلى استبعاد هذا الحل، وتطبيق بديل آخر، وهو وضع المواد كلها في مخزن واحد.

د. **العوامل التكنولوجية Technological Factors:**

حيث يكون المستوى التكنولوجي في المنظمة غير مناسب لتطبيق بعض الحلول (البدائل)، فلو افترضنا أن أحد المصانع يرغب في زيادة كمية الإنتاج بواقع 100 ٪ في الوردية الواحدة باستخدام الآلات الحالية، ونظراً لأن هذه الآلات ذات مستوى تكنولوجي قديم، فإن الإدارة تستبعد هذا البديل وتلجأ إلى حل (بديل) آخر، وهو تشغيل الآلات الحالية ورديتين بدلاً من وردية واحدة.

هـ. **عوامل اقتصادية Economic factors:**

حيث تكون بعض البدائل (الحلول) مكلفة جداً، فقد يكون أمام الشركة لكي تضاعف من أرباحها أن تقوم بشراء آلات إنتاجية جديدة تعمل أوتوماتيكياً، وبالتالي لا تحتاج إلى تكاليف تشغيل كبيرة كالعمالة، غير أن الشركة تجد أن سعر هذه الآلات مُكلفٌ جداً، وفوق قدرتها الحالية، وبالتالي تضطر إلى استبعاد هذا البديل (الحل).

و. **عوامل أخرى :**

مثل القيود القانونية، أو المعايير الأدبية والأخلاقية والسياسية والاجتماعية والبيئية.

3. اختيار أفضل بديل (حل) بعد إجراء التقييم للبدائل المتاحة Select the Most Beneficial Alternative:

بعد استكمال عملية وضع الحلول (البدائل) الممكنة للمشكلة، تقوم الإدارة بتقييم كل بديل (حل) لاختيار أنسبها، وتشمل عملية التقييم عدة مراحل:

- دراسة التأثيرات المحتملة لكل بديل يتم اختياره وتطبيقه على بقية أجزاء ووظائف المنظمة، باعتبار أن المنظمة تمثل نظاماً متكاملاً، يؤثر أي قرار في جانب منها على الجوانب الأخرى، فعندما تختار الشركة بديلاً يشمل شراء آلات جديدة - مثلاً - يجب أن تدرس تأثير هذا البديل على وظيفة الموارد البشرية، من حيث قدرتها على توفير العمالة المدربة لاستخدام الآلات

الجديدة، وأن تدرس تأثير الآلات الجديدة على وظيفة التسويق، من حيث قدرتها على تسويق المنتجات وفتح أسواق جديدة.

- مدى تحقيق كل بديل لأهداف المنظمة.

وبعد الانتهاء من هاتين الخطوتين، فإن الإدارة ستقرر أي الحلول (البدائل) أكثر فائدة للمنظمة، أي أنها ستختار البديل الأنسب.

4. تطبيق البديل (الحل) المختار Implement the Selected Alternative:

يقصد بهذه الخطوة وضع البديل (الحل) الذي تم اختياره موضع التنفيذ، وتعد هذه المرحلة مهمة في عملية صناعة القرار، وتمثل بداية الحل الحقيقي للمشكلة، وتشمل: وضع الموازنات، وتوزيع الموارد المختلفة، وتحديد المهام والمسئوليات وإسنادها، ...إلخ، بغرض تطبيق الحل أو البديل المختار.

5. المتابعة وتقييم النتائج Flow-up & Evaluate the Results:

بعد تطبيق البديل (الحل) المختار، على الإدارة أن تجمع معلومات مرتدة عن نتائج هذا التطبيق، لتحديد تأثير البديل المطبق في حل المشكلة المحددة، فإذا تبين أن البديل المطبق لم ينجح في حل المشكلة، فيمكن التعامل مع ذلك من خلال عدة طرق، منها اختيار البديل الثاني أو الثالث اللذين سبق تقييمهما، أو قد يكتشف المدراء أن المشكلة لم تحدد بشكل واضح، أو أن البديل المطبق كان صحيحاً وأن الخطأ يعود إلى عملية التطبيق، أو أن عملية التطبيق لم تعط الوقت الكافي، والمثال التالي يوضح هذه الخطوات.

مثال (4-1):

خطوات صناعة القرار :

1. **تحديد المشكلة :**

يواجه أحد المصانع مشكلة ضعف قدرته على مواجهة زيادة الطلب على منتجاته

2. **وضع بدائل ممكنة لحل المشكلة :**

أ- إجراء صيانة شاملة للآلات الموجودة في المصنع، بغرض تجديدها للوصول بها إلى طاقة إنتاجية أعلى.

ب- شراء آلات جديدة ذات أتمتة عالية جداً.

ج- شراء آلات جديدة ذات أتمتة متوسطة.

د- التعاقد مع شركة أخرى تنتج نفس المنتج، لتصنع له المنتج بالعلامة التجارية الخاصة بالمصنع.

وفي هذه المرحلة تم استبعاد البديل رقم (ب) لأسباب قانونية واجتماعية، حيث أن اختيار هذا البديل سيؤدي إلى تسريح العديد من العاملين الحاليين، كما سيحول دون توظيف عاملين جدداً، مما يزيد من مشكلة البطالة في المجتمع.

3. **اختيار أفضل بديل ممكن بعد تقييم البدائل:**



في هذه المرحلة يتم تقييم البدائل المتبقية (أ، ج، د)، ويمكن استخدام أساليب عدة، كمية ونوعية، لتقييم كل بديل، ولتحديد مدى تحقيق كل بديل للأهداف التي يسعى المصنع لتحقيقها، وهنا قد نجد الآتي :

-أن البديل (أ) مثلاً قد يكلف الشركة مبالغ كبيرة للصيانة وقطع الغيار، وفي نفس الوقت لن يرفع الإنتاج إلى الحد المطلوب.

-أن البديل (د) (التعاقد مع شركة أخرى ...) قد يضع المصنع تحت رحمة الشركة الأخرى، ثم لن يكون هناك ضمان لاستمرار توفر المنتج، فضلاً عن أن الكلفة ستكون أعلى.

البديل (ج) شراء آلات جديدة نصف أتمتة يحقق الهدف، ويحل المشكلة، لأنه سيرفع الإنتاج إلى المعدل المطلوب، وسيحافظ على بقاء العمالة كما هي.

4. **تطبيق البديل المختار :**

وتطبيق البديل المختار ((شراء آلات جديدة نصف أتمتة)) يقتضي القيام بعدة أشياء، منها توفير الأموال اللازمة للشراء، وعمل دورات تدريبية للعاملين الذين سيشغلون هذه الآلات، ووضع برنامج للقيام بعملية الشراء، مثل الاتصال بالشركة المصنعة، والتعاقد، ...إلخ.

5. **المتابعة وتقييم النتائج :**

بعد البدء بتشغيل الآلات الجديدة يتم جمع معلومات عن نتائج التشغيل، لمعرفة تلك النتائج وتقييمها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا وجدت أي مشاكل.

4-4. عناصر القرار:

- عملية صناعة القرار تتكون من مجموعة من العناصر لابد من توافرها حتى تكتمل هذه العملية بصورة فعالة.

وفيما يلي عزيزي الدارس تعريف مختصر لكل عنصر من هذه العناصر:

1- صانع القرار:

قد يكون صانع القرار فرداً أو جماعة، ويستمد صانع القرار سلطته في اختيار البديل المناسب من الصلاحيات الممنوحة له، وضمن المستوى الإداري الذي يشغله، ومن العوامل الشخصية المؤثرة في صنع القرار، شخصية صانع القرار، والتصور والإدراك الذي يحمله، وقيمة ودرجة ذكائه، والتعلم والخبرة اللذين اكتسبهما.

2- موضوع القرار:

أي أن يجد صانع القرار أمامه مشكلة محددة تتطلب البحث عن حل، وبدون وجود مشكلة فإن عنصراً أساسياً من عناصر القرار ينعدم، ومن المشاكل التي قد يواجهها صانع القرار وجود نقص في المواد الخام يتطلب منه اتخاذ قرار بشأنه.

3- أهداف يراد تحقيقها:

صانع القرار يسعى دائماً لتحقيق أهداف معينة، تتمحور في مجملها بتحقيق أقصى عائد وأقل تكلفة، وغياب الهدف يعني غياب عنصر مهم من عناصر القرار.

4- المعلومات والبيانات:

صانع القرار لابد وأن يمتلك المعلومات والبيانات الكافية التي تساعده على حل المشكلة، وهذه المعلومات والبيانات لابد وأن تغطي الماضي والحاضر والمستقبل، ومصادر المعلومات التي تخدم صانع القرار قد تكون داخلية أو خارجية من البيئة المحيطة بالمنظمة.

5- توافر بدائل مناسبة:

عملية صناعة القرار تقتضي توافر بديلين مناسبين على الأقل لاتخاذ القرار، وبدون توفر بديلين أو أكثر، لا يمكن القول أن هناك حالة صناعة قرار، والبديل المناسب هو البديل الذي يعد ملائماً للتطبيق في حل مشكلة موجودة.

6- التنبؤ:

يعد التنبؤ عملية أساسية لصانع القرار، نظراً لأن معظم القرارات تتعامل مع المستقبل، ولذلك فالتنبؤ يساعد المدير على استكشاف آفاق المستقبل.

7- القيود المرتبطة بصناعة القرار:

ومصدر هذه القيود البيئتان الداخلية والخارجية، ومن أمثلة هذه القيود، الإمكانات التكنولوجية، والمالية، ومستوى دخل الفرد، والأوضاع السياسية، وقد سبق تناولها في الفقرة (ثالثاً - 2).

تدريب (8)

تحدث بصورة مختصرة عن عناصر صناعة القرار؟

4 -5. تصنيف القرارات:

تصنف القرارات طبقاً لمعايير مختلفة ومتعددة وفيما يلي- عزيزي الدارس- تعريف مختصر لكل نوع من أنواع هذه القرارات:

1- تصنيف القرارات وفقاً لأهميتها:

أ - القرارات الاستراتيجية (الأساسية):

وهي القرارات التي تتصف بالأهمية والتعقيد، والتأثير النوعي والدائم، وتتخذ من قبل الإدارة العليا، وتؤثر في المنظمة عامة، وليس على جزء منها فقط، وهي لا تتكرر باستمرار، واتخاذها يتطلب دراسة للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وغالباً ما تتضمن متغيرات لا يمكن السيطرة عليها، مثل المنافسين، الحالة الاجتماعية العامة، ومن أمثلة هذه القرارات أيضاً، إنشاء مصنع جديد للسيارات في دولة أجنبية، يتبع شركة إنتاج السيارات مثلاً.

ب- القرارات التشغيلية (الروتينية):

هي القرارات التي تكون طبيعتها روتينية ومتكررة، وتأثيرها قصير المدى، وحجم الاستثمار فيها ضعيفاً، وتهتم بأمور المنظمة اليومية، وتتخذ عادة في المستوى الإداري المتوسط أو المباشر، ومن أمثلتها، منح إجازة اعتيادية، إعلان عن مناقصة.

2- تصنيف القرارات وفقاً لطابعها الرسمي:

أ- قرارات تنظيمية:

وهي القرارات التي يتخذها المديرون في حدود سلطتهم الرسمية في المنظمة، وتتعلق بالقضايا التي تسيّر الأعمال داخل المنظمة، وهذه القرارات يمكن تفويضها للغير، ومن أمثلتها وضع الأهداف، والموافقة على الخطط.

ب- قرارات شخصية:

وهي القرارات التي ترتبط بالمدير بوصفه شخصاً أو فرداً، وليس بكونه عضواً في المنظمة، وهذه القرارات لا تفوض لأحد، ومن أمثلتها أخذ المدير لإجازته السنوية.

3- تصنيف القرارات وفقاً لإمكانية برمجتها:

أ- القرارات المبرمجة:

وهي القرارات التي تتسم بالتكرار والروتينية، وتعتمد على الخبرات الشخصية، والمعرفة بالمواقف السابقة المماثلة، وليست بحاجة إلى جهد ذهني لتحديد البدائل وتحليلها، ومن أمثلة هذه القرارات، احتساب راتب موظف يعين لأول مرة، وذلك وفقاً لمؤهلاته وخبراته، وتطبيقاً لأنظمة الخدمة المدنية، أو الأنظمة الداخلية للشركة.

ب- القرارات غير المبرمجة:

وهي القرارات التي تعالج قضايا غير روتينية، أي لا تحدث بشكل يومي، وتتميز هذه القرارات بعدم التكرار، وبأنها جديدة، وتؤثر على التنظيم بشكل أو بآخر، ويتطلب هذا النوع من القرارات جهداً ذهنياً لتحديد المشكلة والبدائل لحلها، ومن أمثلة هذه القرارات، قرار يتعلق بالتعامل مع حدث طارئ، كالتوقف التام لخط إنتاجي كبير.

4- تصنيف القرارات وفقاً لظروف صناعتها:

أ- قرارات في حالة التأكد التام Certainty:

توجد حالة التأكد التام عندما يعرف المدير فوائد وتكاليف ونمط كل بديل معرفة تامة، ومن القرارات التي تدخل ضمن هذا التصنيف، قرار شراء أذون خزانة حكومية.

ب- قرارات في حالة عدم التأكد التام Uncertainty:

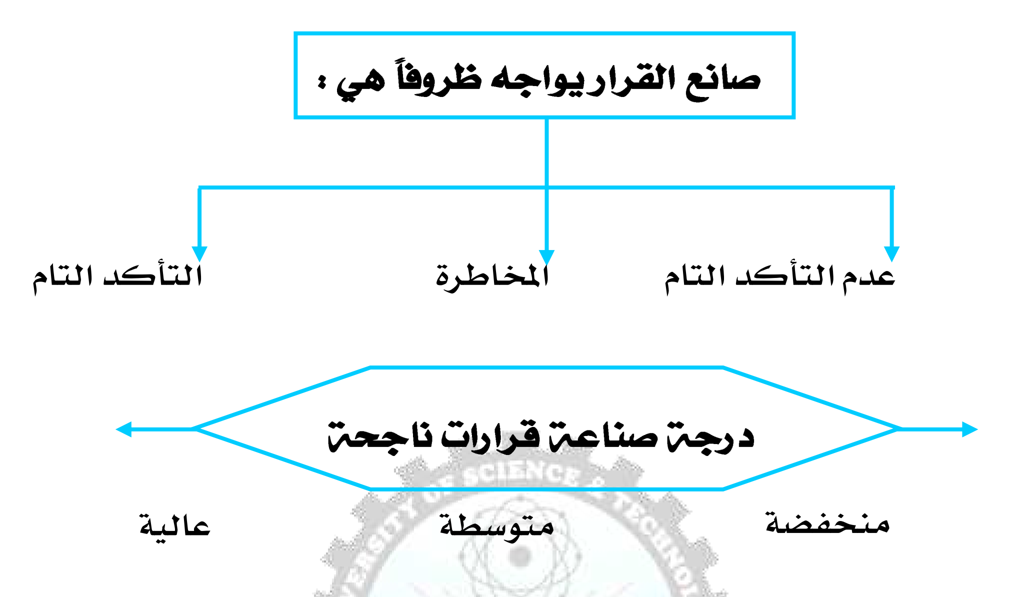
وتوجد هذه الحالة عندما لا تتوفر لدى المدير أي معلومات عن فوائد وتكاليف ومخاطر البديل المختار، ومن القرارات التي تدخل ضمن هذا التصنيف، قرار الاستثمار في حفر بئر بترولي في منطقة صحراوية لم يسبق دراستها أو الاستكشاف فيها، ويلاحظ أن عدداً قليلاً من القرارات تندرج تحت هذا التصنيف، والتصنيف السابق.

ج- حالة المخاطرة Risk:

وتوجد هذه الحالة عندما يتوفر لدى المدير معلومات مناسبة ومعقولة عن فوائد وتكاليف ومخاطر كل بديل، ومعرفة البديل المختار، مما يعني أن نتائج البديل المختار تكون معروفة إلى حد ما، ومن الواضح هنا أن حالة المخاطرة تقع بين حالتي التأكد التام، وعدم التأكد التام.

هذا ويلاحظ أن صناعة القرار تحت ظروف التأكد التام أو عدم التأكد التام أمر نادر الحدوث، لأن ذلك يعني أن المدير يعرف كل شيء في حالة التأكد التام، ولا يعرف أي شيء في حالة عدم التأكد التام، لذلك يجد صانع القرار (المدير) نفسه يتخذ جميع القرارات تحت ظروف

المخاطرة، لأنه يستطيع أن يعرف بعض المعلومات المهمة التي تمكنه من أن يتخذ القرار تحت ظل المخاطرة المحسوبة، والشكل **(4-3)** يبين ظروف صناعة القرار.



الشكل (4-3): ظروف صناعة القرار

5- تصنيف القرارات حسب مجال العمل:

أ. قرارات إنتاجية: وتتعلق بحجم الإنتاج، وتكنولوجيا الإنتاج ...إلخ.

ب. قرارات تمويلية: وتتعلق بمصادر التمويل ونسبها، ورأس المال العامل ...إلخ.

ج. قرارات تسويقية: وتتعلق بقرارات المزيج التسويقي ...إلخ.

د. قرارات الموارد البشرية: وتتعلق بالتعيين، الاختيار، المرتبات ...إلخ.

ه. قرارات الشراء والتخزين: وتتعلق بالحجم الاقتصادي للشراء والتخزين ...إلخ.



تدريب (9)



من أهم أنواع تصنيف القرارات تصنيفها بحسب الأهمية، أذكر أنواع القرارات بحسب هذا التصنيف واشرحها بصورة مختصرة؟

4 -6. مفهوم الإبداع Creativity Concept:

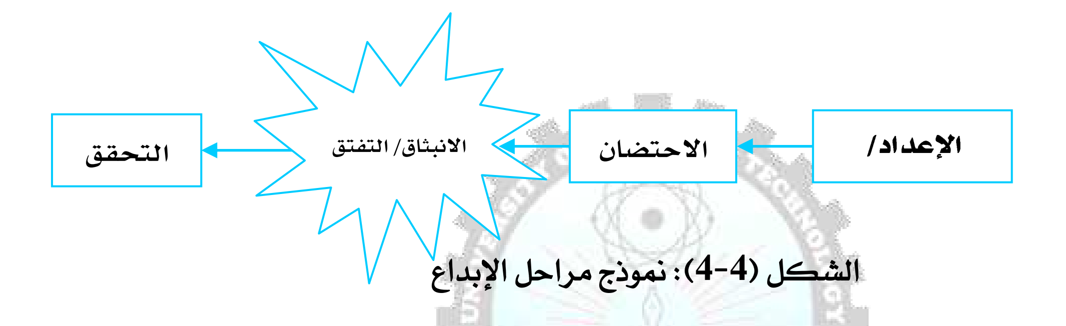
يعرف الإبداع بأنه تطوير منتجات (سلع، خدمات، وأفكار Ideas) أصيلة/ جديدة، تحدث مساهمة ملموسة (مساهمة اجتماعية معترف بها).

والإبداع يعد جزءاً من عملية صناعة القرار التي تحدثنا عنها في الجزء الأول من هذا الفصل، فنحن نعتمد على الإبداع في اكتشاف المشاكل الموجودة في المنظمة، وفي تحديد البدائل المطلوبة

لمعالجة هذه المشاكل، وفي تطبيق الحلول المناسبة للمشاكل، فالإبداع إذا جزء مهم في عملية صناعة القرار.

4 -7. مراحل عملية الإبداع:

أحد النماذج المهمة التي تشرح عملية الإبداع هو النموذج المبين في الشكل (4-4)، حيث يبين هذا النموذج أن عملية الإبداع لدى الفرد أو الجماعة تمر بعدة مراحل، تبدأ بمرحلة الإعداد، ثم مرحلة الإنضاج والاحتضان، ثم مرحلة الانبثاق أو التفتق، وأخيراً مرحلة التحقق، مع ملاحظة أنه ليس بالضرورة أن يمر كل نشاط إبداعي بكل هذه المراحل، وهذه المراحل هي:



الشكل (4-4): نموذج مراحل الإبداع

1- مرحلة الإعداد Preparation:

في هذه المرحلة يبذل الفرد أو الجماعة مجهوداً أو نشاطاً واسعاً للحصول على المعارف Knowledge، واكتساب المهارات، والفهم الواضح والصحيح للموضوع أو المشكلة المطلوب الإبداع فيها.

فهذه المرحلة تشمل أنشطة فعالة تتطلب الكثير من المجهود والعمل، فمثلاً الكثير من الكتاب المبدعين يسافرون بشكل مستمر من بلد إلى آخر، يبحثون عن تجارب جديدة، ويتحدثون مع أفراد مختلفين، ليعودوا ويتوصلوا إلى أعمال إبداعية جديدة، ونفس الشيء بالنسبة للرياضيين والفنانين، فإنهم أيضاً يهتمون بالتعلم والتدريب، فالملاكم مثلاً يتدرب على يد مدرب مختص، ومغني الأوبرا يتدرب بإشراف مدرب الأصوات، وعالم الكيمياء يقضي ساعات طويلة في المختبر، فكل هؤلاء يعدون أنفسهم للقيام بأعمال وأنشطة إبداعية، الشيء ذاته بالنسبة لصناع القرارات الإبداعية، فإنهم يدرسون كل ما يحيط بالقرار، ويشاركون بكفاءة في لقاءات جماعية، حيث يستطيعون التقاط أفكار جديدة ووجهات نظر مختلفة، تساعدهم في صنع قرارات إبداعية.

2- مرحلة الاحتضان والإنضاج Incubation Stage :

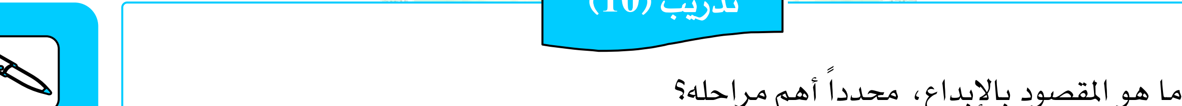
أثناء هذه المرحلة فإن الشخص - المبدع - يتجه عادة إلى ممارسة حياته الطبيعية، وقضاء جزء من وقته مع أصدقائه، أو المشاركة في بعض الأنشطة الرياضية الترفيهية، ويترك الآراء والأفكار المتعلقة بموضوع الإبداع تتبلور وتتكون وتنضج في ذهنه وعقله، وعندما تتبلور الأفكار وتنضج فإن المرحلة التالية تكون في انبثاق هذه الأفكار.

3- مرحلة الانبثاق أو التفتق Insight :

وتشير هذه المرحلة من مراحل الإبداع إلى لحظة الانبثاق المفاجئة لفكرة مُمَيَزة وخلاقة - وتمثل هذه المرحلة محصلة أو نتيجة لمرحلتي الإعداد والإنضاج السابقتين - وهذا الانبثاق أو الإلهام المفاجئ الذي يحدث لا يتم بناءً على مخطط أو جدول زمني معين، أو بتدبير مسبق، وإنما يأتي للفرد في أي لحظة من ليل أو نهار، وقد تغيب الفكرة بسرعة إذا لم يقم الفرد بتدوينها سريعاً، لهذا فإن الكثير من المبدعين يحملون معهم دائماً أقلاماً وأوراقاً لتسجيل الأفكار التي تخطر لهم، والشعراء مثال لذلك.

4- مرحلة التحقق Verification:

لتحديد ما إذا كانت الفكرة التي انبثقت في المرحلة السابقة صالحة أم لا، فلابد من التأكد من ذلك، من خلال تجربتها بالطريقة المناسبة، فمثلاً لتجربة فكرة منتج جديد، لابد من البدء بإنتاجه بكمية محددة، وتجريبه وتسويقه أيضاً بطريقة محددة، لمعرفة مدى تقبل المستهلك لهذا المنتج، ثم بعد ذلك ينتج للسوق بكميات تجارية.



تدريب (10)

ما هو المقصود بالإبداع، محدداً أهم مراحله؟

4 -8. خصائص الأفراد المبدعين/ عناصر الإبداع Creativity Factors:

كل شخص في هذه الحياة يعد مبدعاً، غير أن بعض الأشخاص يكونون أكثر إبداعاً من الآخرين، وهناك خصائص للشخص المبدع (أو عناصر للإبداع)، وهي:

- وجود مستوى معين من الذكاء Intelligence
- الإلحاح والمثابرة Persistence
- امتلاك خبرة كافية عن موضوع الإبداع Enough Experience

- نمط تفكير إبداعي أو خلاق Inventive Thinking Style

وفيما يلي عزيزي الدارس توضيح مختصر لكل خاصية من هذه الخصائص:

1- وجود مستوى معين من الذكاء :

الأشخاص المبدعون يمتلكون مستوى ذكاء أعلى من المتوسط، وهذا المستوى يساعدهم على جمع وتحليل الأفكار وصياغتها بشكل جيد ، والمبدعون يدركون أهمية المعلومات وإن كانت قليلة ومجزأة، كما يمتلكون القدرة على الربط فيما بينها بطريقة تحقق لهم الاستفادة.

2- الإلحاح والمثابرة:

التاريخ يورد لنا أن كثيراً من الاكتشافات والاختراعات أتت نتيجة للتجربة والخطأ Trail and errors أكثر منها نتيجة للذكاء والخبرة فقط، وخاصية الإلحاح تدفع المبدعين للاستمرار في التطوير بعد أن يتوقف الآخرون عن ذلك، وخير مثال على ذلك Tomas Edison الذي فشل أكثر من مائة مرة في اختراع المصباح الكهربائي، لكنه نجح في النهاية، ولولا صفتي الإلحاح والمثابرة لديه لما نجح في اكتشافه هذا ، ولخسرت البشرية اختراعاً يعد من أهم الاختراعات.

3- امتلاك خبرة ومعلومات كافية عن الموضوع :

الأشخاص المبدعون عادة ما يمتلكون خبرة ومعلومات كافية عن الموضوع الذي يهتمون به، وهذا يساعدهم إلى جانب الخصائص الأخرى على الإبداع.

4- امتلاك نمط تفكيري خلاق ومبدع :

المبدعون تفكيرهم متنوع ومتشعب، ويتحملون المخاطر، ولا ينـزعجون من عمل الأخطاء أو استخدام معلومات غامضة، ومتمردون إلى حد كبير على الروتين، ولا يأبهون كثيراً لآراء الناس عنهم.

4 -9. العوامل المطلوبة لتشجيع الإبداع في المنظمات:

عزيزي القارئ لقد تحدثنا عن عناصر أو خصائص المبدعين، والآن نشير إلى أهم العوامل التي ينبغي أن تتوفر في المنظمة لتشجيع أفرادها على الإبداع:

1- مقابلة/ موائمة خبرة الفرد مع واجبات العمل Matching Expertis With Assignment:

كما سبقت الإشارة فإن الخبرة تمثل عنصراً أساسياً من عناصر الإبداع، لذلك ولكي يتم استثمار هذا العنصر، ينبغي على المدراء أن يتأكدوا من أن كل فرد من أفراد المنظمة يشغل الوظيفة المناسبة لخبراته، وهنا ينبغي الإشارة إلى أن وضع الموظف في وظيفة تكون أكبر من خبراته وإمكاناته، قد يتسبب له في الكثير من الإحباط، وبالتالي فالحاجة هنا تكون مناسبة لمزيد من

التدريب والتأهيل لرفع مستواه إلى مستوى متطلبات هذه الوظيفة، أو نقله إلى وظيفة أخرى مناسبة لخبراته.

2- توفر المتطلبات أو الموارد اللازمة للإبداع Provide Resources for Creativity :

حتى يكون هناك مبدعون في المنظمة، فإن هذا يتطلب - إضافة إلى العوامل الأخرى - توفير موارد كافية لممارسة عملية الإبداع، مثل الوقت الكافي، المال، المختبرات، توفير الخبراء والاستشاريين، التدريب ...إلخ.

3- مكافأة الإبداع Reward Creativity :

المدراء يمكنهم تشجيع الإبداع من خلال منح المبدعين المكافآت المناسبة، والتي تأخذ أشكالاً متعددة مادية ومعنوية، دائمة ومؤقتة.

ع

ع

ع ع

؟

1- اشرح طبيعة العلاقة بين الاداء واتخاذ القرار .

2- ما هي خطوات اتخاذ القرار، واشرح الخطوة الأولى من تلك الخطوات .

3- تحدث بصورة مختصرة عن العوامل المطلوبة لتشجيع الإبداع في المنظمات.

5. القوة والسياسة:

5 -1. مفهوم القوة A Definition of Power :

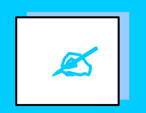
نسمع ونقرأ كثيراً عن مفهوم القوة، فنسمع أن شخصاً ما قوي، أو أن المنظمة (س) منظمة قوية، **فما هو المقصود بمفهوم القوة؟**

هناك صيغ مختلفة وضعت لتعريف مفهوم القوة، غير أن هذه الصيغ المختلفة لا تختلف في تعريفاتها لمضمون **القوة بأنها القدرة أو الطاقة الكامنة Potential Ability التي يمتلكها طرف ما (شخص، مجموعة، منظمة، دولة) للتأثير في سلوك الآخرين.**

وحتى نستوعب هذا المفهوم بشكل واضح، سنحاول تحليل هذا التعريف بشكل مختصر، وعلى النحو التالي:

1. **إن القوة عبارة عن القدرة الكامنة Capacity التي يمتلكها طرف ما للتأثير في الآخرين،** وليست الفعل Action في تغيير سلوك الآخرين ومواقفهم، فهي (أي القوة) إمكانية Potential القيام بالعمل أو الفعل، فنحن نعرف من الحياة العملية أن كثيراً من الأشخاص أو المنظمات أو حتى الدول يمتلكون القوة، ولكنهم غالباً لا يستخدمونها.

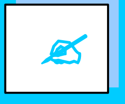
مثال (5-1) :



فالمدير يمتلك القوة في الخصم من مرتبات العاملين الذين يقل أداؤهم، ولكنه قد لا يستخدم هذه القوة، فالشخص إذاً يمكن أن يمتلك القوة ولكنه لا يستخدمها.

2. **إلحاقا بالفقرة رقم (1) يمكن القول:** إن وجود القوة لدى شخص ما (المدير مثلاً) يعتمد **على إدراك Perceive الأفراد أو التابعين له بامتلاك هذا الشخص القدرة على التأثير.**

مثال (5-2):



إذا أدرك الموظف أن المدير الذي يشرف عليه يمتلك القدرة على إعطائه المكافأة، فإن هذا المدير يعد في نظر الموظف مالكاً للقوة، حتى وإن لم يعمل المدير على إعطاء الموظف المكافأة، فمجرد الإدراك هنا يجعل المدير مالكاً للقوة، بغض النظر عن إعطاء المكافأة من عدمه، فالعبرة هنا إذا بالانطباع Perception وليس بالفعل Action نفسه.

3. **إن القوة تقوم على مبدأ العلاقة الاعتمادية Dependency Relationship:**

فكلما كان الشخص المتأثر (الموظف) أكثر اعتمادا أو تبعية أو اعتماداً على المؤثر (المدير) كانت قوة المؤثر (المدير هنا) كبيرة عليه.

أي أن القوة تزداد مع زيادة درجة الاعتماد، وتقل مع قلة درجة الاعتماد، فالشخص يمكن أن يمتلك قوة كبيرة عليك إذا كان يسيطر على شيء أنت ترغب في الحصول عليه، كالمكافأة أو فهم معلومات معينة ...إلخ.

مثال (5-3):

إذا كان الطالب يدرس على حساب والده في إحدى الجامعات الخاصة فإنه بالتأكيد يدرك حجم القوة التي يمتلكها والده عليه، لأنه يقدم له الدعم المالي لإكمال دراسته، ولكن الطالب عندما ينتهي من دراسته، ويحصل على الوظيفة، وعلى مرتب مجزٍ فإن قوة أو سيطرة الأب على الولد ستقل بشكل ملحوظ، بسبب قلة اعتماد الولد على أبيه في هذا الجانب.

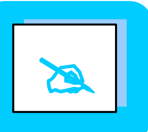
مثال (5-4):

الدكتور الذي يشرف على أحد طلابه لإعداد رسالة الماجستير يملك قوة كبيرة على هذا الطالب، بحكم اعتماد الطالب على المشرف في كثير من الأشياء، ولكن عندما يستكمل الطالب دراسته ويحصل على درجة الماجستير، فإن قوة أو سيطرة الدكتور المشرف على الطالب تقل بشكل ملحوظ.

4. الارتباط بين القوة Power والتأثير Influence:

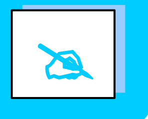
القوة كما أشرنا هي القدرة Capacity على التأثير Influence، **فهي تعكس إمكانية تغيير سلوك ومواقف شخص ما**، بينما **التأثير** في الجانب الآخر **يشير إلى السلوك (الفعل)** Behavior **الذي يحاول إحداث التغيير.**

مثال (5-5):



المدرس الذي يمتلك الإمكانية على أن يحدث التغيير في سلوك ومواقف الطلاب، هو فقط من يمتلك القوة أو القدرة على التغيير، بينما المدرس الذي يحول هذه القوة إلى فعل وسلوك، بمعنى إذا استطاع المدرس أن يقنع الطلاب بتغيير وجهات نظرهم وسلوكياتهم ومعتقداتهم في موضوع معين، فإن هذا المدرس مارس التأثير.

مثال (5-6):



الشخص الذي يمتلك المال، هو فقط من يمتلك القوة على إحداث تغيير في سلوك الغير، بينما الشخص الذي يقدم المال إلى الغير، فإنه يحدث تغييرا فعليا في سلوك ومواقف الغير، وبالتالي فهو هنا يمارس التأثير.

وهكذا فإن العلاقة بين القوة والتأثير هي أن القوة عبارة عن قدرة قد تستخدم وقد لا تستخدم، بينما التأثير هو فعل وسلوك يغير سلوك الآخرين وآراءهم ومواقفهم باستخدام القوة التي يملكها، فالمقصود بالتأثير هو الاستخدام العملي للقوة.

5. **القوة لها بعد موقفي:**

أي أن قوة الشخص قد تختلف من موقف إلى موقف آخر.

مثال (5-7):

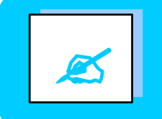


مدير عام الشئون المالية يملك القوة في مكافأة أو معاقبة العاملين التابعين له في إدارته، ولكنه لا يملك هذه القوة على العاملين في إدارة المشتريات والمخازن، لأن الموقف مختلف.

6. **تأثير القوة ليس تأثيراً مطلقاً :**

بمعنى أن المؤثر (المدير مثلاً) **لا يملك سيطرة كاملة على المتأثر (التابع)، لان المتأثر يملك بعض السيطرة والحذر في سلوكه.**

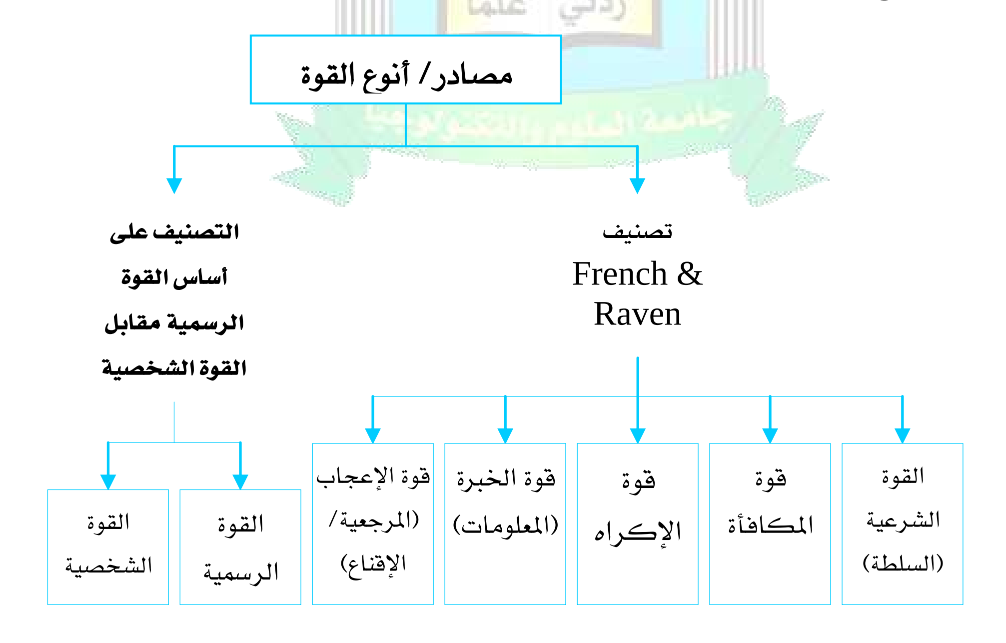
مثال (5-8):



رئيس قسم التمريض يملك القوة في مكافأة أو معاقبة المرضات لديه، لكنه بالتأكيد لا يمتلك القوة في إلزام الممرضات مثلاً على إجراء عملية جراحية لأي مريض، لأن هذا ليس من مهامهن واختصاصهن، ولأن القوانين تمنع ذلك.

5 -2. أشكال/ مصادر القوة:

بعد أن تناولنا مفهوم القوة، نستعرض الآن أشكال/ مصادر القوة، حيث أن هناك مصادر وأنواعاً مختلفة للقوة، يمكن تصنيفها بحسب ما هو مبين في الشكل (5-1).



الشكل (5-1): تصنيف مصادر / أنوع

وفيما يلي تعريف مختصر لكل مصدر/ شكل من أشكال القوة:

1. **تصنيف فرنش ورافن** French & Raven Classification:

منذ أكثر من أربعين عاماً صنف كلٌ من F&R مصادر/ أنواع القوة إلى خمس مصادر/ أنواع.

وفيما يلي- عزيزي الدارس- شرح موجز لكل نوع :

أ. **قوة الشرعية** Legitimate Power :

توجد هذه القوة عندما يدرك التابعون (العاملون مثلاً) أن الشخص المؤثر (المشرف) يمتلك الحق/ القوة في ممارسة التأثير عليهم **بحكم القانون، وبحكم المنصب الذي يشغله** في المنظمة التي يعمل فيها.

ويلاحظ أن هذه القوة مرتبطة أكثر بالمدراء، وليس بالقادة.

ب. **قوة المكافأة** Reward Power :

وتعتمد هذه القوة على إدراك المرؤوسين (العاملين مثلاً) لامتلاك المؤثر (المشرف) القدرة على المكافأة، ومن أفضل الأمثلة على المكافأة في المنظمات القدرة على تحديد المكافآت للعاملين ووضع التوصيات الخاصة بالترقيات، واقتراح شهادات التقدير والتكريم للعاملين ...إلخ.

هذا وعندما يقوم المدير بإعطاء المكافآت غير الرسمية مثل شهادات التقدير، والشكر والثناء على العاملين، والاعتراف بأدائهم، **فإنه بذلك يمارس دور القائد.**

ج. **قوة الإكراه** Coercive Power :

وتعتمد هذه القوة على إدراك التابعين (المرؤوسين) بأن المؤثر (الرئيس مثلاً) يمتلك القدرة على العقاب المادي والمعنوي.

وهناك صور وأشكال عدة لقوة الإكراه، منها مثلاً التخويف بنقل العاملين إلى أقسام أخرى غير مناسبة لهم، أو إلى فرع آخر في منطقة أخرى غير مرغوب فيها، التقليل من مجهود وأداء العاملين، وقف صرف المكافآت، تخفيض المرتب، الاستغناء عن العاملين، توجيه الإنذارات الشفوية والتحريرية، والخصم من المرتب.

هذا وكلما كانت العقوبات التي يوجهها الشخص للآخرين أكثر سلبية وإيذاءً دل ذلك على أن المدير يمتلك قوة إكراه أكبر، **وتمارس هذه القوة عادة من قبل المدراء أكثر منها من قبل القادة.**

د. **قوة الخبرة (المعلومات) :**

وتعتمد هذه القوة على إدراك التابعين بأن الشخص المؤثر (المدير أو المشرف، القائد) يمتلك معرفة خاصة، ومعلومات محددة، وخبرة معينة، قد تكون جيدة ومفيدة لإشباع حاجاتهم، فامتلاك

الخبرة أو بتعبير أكثر تحديداً السيطرة على المعلومات يعد مصدراً مهماً من مصادر القوة، وكلما كانت المعلومات مهمة وقنوات الحصول عليها محدودة كلما كانت أهمية هذه القوة أكبر، وهذه القوة مرتبطة **بشكل متساوٍ تقريباً بكل من المدير والقائد.**

هـ. قوة الإعجاب/ الإقناع/ المرجعية Referent Power :

هي قوة مبنية على مدى رغبة المرؤوسين في أن يكونوا مثل الشخص المؤثر أو يتشبهوا به، وبمعنى آخر هي قدرة المؤثر في جعل الآخرين يحترمونه ويتشبهون به ويكونون مثله.

فإذا كان محمد محبوباً، ومحل تقدير من زملائه في العمل، يجعلهم يرغبون في أن يكونوا مثله، فهذا يعني أن محمداً يمتلك قوة الإعجاب، وهذه القوة عادة غير مرتبطة بالسلطة الرسمية، وقد يمتلك المدير هذه القوة، إلا أنها أكثر التصاقا بالقائد، وقوة الإعجاب شبيهة بمفهوم الشخصية الساحرة المؤثرة، الشخصية الكاريزمية Charisma، من حيث الثقة بالنفس، ورغبة الأتباع في تقليده والتشبه به.

2. التصنيف على أساس القوة الرسمية مقابل القوة الشخصية Position Versus Personal Power :

هذا التصنيف يحدد مصادر/ أنواع القوة في نوعين، هما:

أ. قوة المنصب Position Power :

وهذه القوة توجد في المنصب (الوظيفة)، بغض النظر عن الشخص الذي توجد فيه، وهنا تجدر الإشارة إلى أن قوة الشرعية، وقوة المكافأة، وقوة الإكراه، وبعض أشكال قوة الخبرة، كالمعلومات، مرتبطة بشكل واضح بقوة المنصب.

ب. قوة الشخصية Personal Power :

وتوجد هذه القوة في الشخص نفسه، بغض النظر عن المنصب الذي يشغله هذا الشخص في المنظمة، وتجدر الإشارة هنا إلى أن أساس قوة الشخصية هي قوة الإعجاب/ الإقناع/ المرجعية، وبعض أشكال قوة المكافأة والإكراه، كما أن جاذبية وسحر الشخص Charisma يسهمان كثيراً في قوة الشخصية.

هذا ويمكن توضيح تفاعل قوة المنصب (القوة الرسمية) مع قوة الشخصية لتحديد القوة الكلية Overall Power التي يمتلكها الفرد، وعلى النحو التالي:

- قوة الشخصية ضعيفة + القوة الرسمية منعدمة = قوة كلية ضعيفة.
- قوة الشخصية ضعيفة + القوة الرسمية موجودة = قوة كلية متوسطة.
- قوة الشخصية عالية + القوة الرسمية موجودة = قوة كلية عالية (موجودة).

- قوة الشخصية عالية + القوة الرسمية منعدمة = قوة كلية متوسطة.

تدريب (11)

ما هو مفهوم القوة محدداً أهم أنواع القوة حسب تصنيف فرنش ورافن ؟

5 -3. استخدام القوة في المنظمة:

عزيزي الدارس، بعد تناولنا أنواعاً/ لمصادر القوة المختلفة، نضع سؤالاً مهماً، وهو **أي نوع من أنواع القوة التي ناقشناها يفضل استخدامها في المنظمة للحصول على أداء أفضل؟**

بشكل عام يمكن القول: إن أنواع القوة الناعمة Soft التي تعتمد على قوة الشخصية، مثل قوة الإعجاب والخبرة والإقناع الودي والتي تسعى إلى بناء الالتزام Commitment تجاه الشخص المؤثر (المدير مثلاً)، تعد أكثر قبولاً ونجاحاً.

في المقابل فإن أنواع/ مصادر القوة الخشنة Hard التي تقوم على أساس قوة المنصب، مثل قوة الشرعية، الإكراه، المكافأة، والتي ينتج عنها في الغالب القهر والإذعان الجبري لدى العاملين، وانعدام الثقة، تعد غير مرغوبة من قبل العاملين، وتواجه عادة بالكثير من الرفض والمقاومة من قبلهم.

وبغض النظر عن هذا التعميم، فإن نوع القوة المناسبة للاستخدام يتوقف في كثير من الأحيان على الموقف الذي يواجهه الشخص المؤثر (مدير، قائد).

5 -4. مفهوم السياسة التنظيمية :

القوة والسياسات التنظيمية مفهومان مرتبطان ببعضهما بشكل قوي، حيث أن وجهة النظر الشائعة تنظر إلى السياسة التنظيمية باعتبارها وسيلة لامتلاك القوة Power Acquisition بأنواعها المختلفة.

وقد استعرضنا في بداية هذا الفصل مفهوم وأنواع القوة، وسنستكمل الآن- عزيزي الدارس- التعرف على موضوع السياسات التنظيمية.

تعرف السياسة التنظيمية بأنها **الوسائل أو الأنشطة (مثل تكوين التحالفات، ...إلخ) التي تستخدم من قبل أعضاء المنظمة (أفراد، جماعات، مدراء، ...) لامتلاك وتعزيز واستعمال القوة بأنواعها المختلفة (قوة السلطة، المكافأة)، بغرض تحقيق أهداف معينة.**

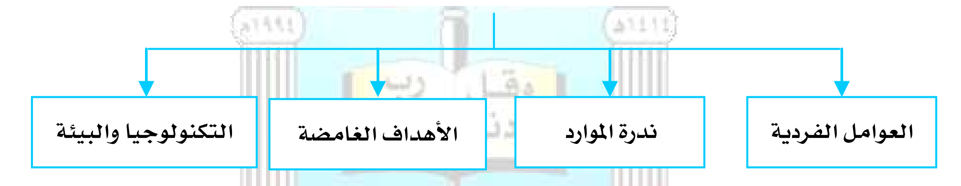
تدريب (12)

ما هي أنواع القوة التي يفضل استخدامها في المنظمة، وما هي طبيعة العلاقة بين القوة والسياسة التنظيمية ؟

5-5. أسباب ممارسة السلوك السياسي في المنظمة Reasons for Political Behavior:

لابد من الإشارة أولا إلى أن السلوك السياسي لا يُمارس بنفس القوة والشيوع في جميع المنظمات، فهناك منظمات يكون السلوك السياسي فيها علنياً وواضحاً وقوياً، بينما نجد منظمات أخرى تمارس السلوك السياسي بشكل محدود، فلماذا هذا الاختلاف؟ ولماذا يبرز السلوك السياسي بشكل واضح وقوي في بعض المنظمات، ويقل في منظمات أخرى؟

أشارت العديد من الدراسات إلى أن هناك عناصر عدة تشجع على ظهور وممارسة السلوك السياسي في المنظمات، والشكل (5-2) يوضح أهم هذه العناصر.



الشكل (5-2): أسباب ممارسة السلوك السياسي

وفيما يلي -عزيزي القارئ- توضيح مختصر لهذه الأسباب:

1- العوامل الفردية Individual Factors :

توصل الباحثون إلى أن بعض الصفات الشخصية لدى الفرد تدفعه إلى ممارسة السلوك السياسي في المنظمات، مثل صفة حب السيطرة، والظهور ...إلخ.

2- ندرة الموارد Scare Resources :

عندما تكون الموارد في المنظمة محدودة، فإن بعض الأقسام أو الأفراد لن يحصلوا على كل شيء يعتقدون أنهم يحتاجونه ويستحقونه، لذلك فإنهم يلجئون لممارسة السلوك السياسي، مثل التحالف، المناورة، استخدام المعلومات، ووضع موازنات مبالغ فيها، بهدف المحافظة والحصول على الوضع المناسب.

3- التغيرات التكنولوجيّة والبيئية Technology & Environment Variations :

التغيرات والتعقيدات التكنولوجية والبيئية سببان يشجعان أعضاء المنظمة على ممارسة السلوك السياسي، وذلك لأن هذه التغيرات والتعقيدات توجد حالة من الغموض وعدم التأكد، تدفع أعضاء المنظمة إلى التصرف سياسياً لحماية مواردهم ومناصبهم ومكانتهم في المنظمة.

فمثلاً إذا تغيرت الظروف البيئية والتكنولوجية، واستدعى ذلك القيام بالتغير التنظيمي، من خلال تغيير أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء الإدارة العليا، وتعديل الهيكل التنظيمي، وبعض وظائف المنظمة، وتحديث اللوائح والقوانين، فإن هذه الحالة ستخلق قلقاً لدى العاملين، يدفعهم إلى ممارسة العديد من الأساليب السياسية، مثل التحالفات، المفاوضات، السيطرة على المعلومات ...إلخ، لحماية مصالحهم وأوضاعهم.

4- الأهداف الغامضة Ambiguous Goals :

إن كثيراً من المنظمات تضع لها أهدافاً غامضة وغير واضحة، مثل هدف (زيادة الحصة السوقية للمنظمة)، أو هدف (تعظيم العائد)، أو هدف (دخول أسواق جديدة)، والغموض في هذه الأهداف أو غيرها يعطي فرصة كبيرة للعاملين لممارسة السلوك السياسي لاكتساب ودعم مراكزهم وأوضاعهم، ولتحقيق مكاسب شخصية.

مثال (5-9):

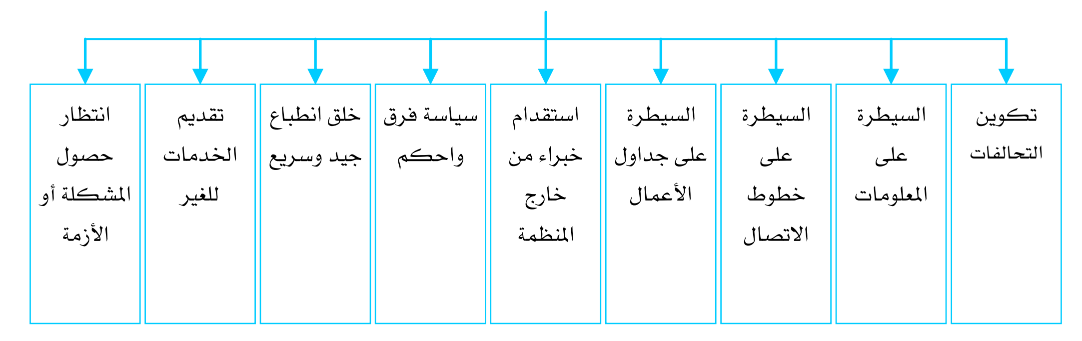


مدير شركة (ص) قد يقترح بأن الشركة يجب أن تحقق هدفها الغامض (دخول أسواق جديدة)، من خلال شراء شركة جديدة تعمل في نفس المجال بدلاً من إنشاء فرع جديد، المدير هنا ظاهرياً (ومن خلال استخدام المعلومات والمناورات) يبدو أنه يسعى لتحقيق مصلحة المنظمة، ولكنه في الواقع قدم هذا الاقتراح لأنه يمتلك بعض أسهم الشركة التي يقترح شراءها، فهو يسعى إلى امتلاك قوة وزيادة أرباحه وتحقيق أهدافه الخاصة.

5 -6. أنواع الأنشطة السياسية في المنظمة:

يمكن القول بشكل عام: إن الكثير من المؤسسات العصرية هي في الواقع منظمات سياسية، تدار وتتخذ قراراتها من خلال مجموعة من الأساليب/ الأنشطة/ الاستراتيجيات والسلوكيات، التي تشمل المفاوضات، تكوين التحالفات، المساومات ...إلخ، والمبينة في الشكل **(5-3)**، والتي سنتناولها بشكل مختصر على النحو التالي:



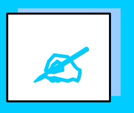


الشكل (5-3): أنواع الأنشطة السياسية في المنظمة

1- تكوين التحالفات (التحالف مع أفراد أقوياء في المنظمة) Coalition Building:

بناء التحالف مهم جداً لامتلاك القوة في المنظمة، ويتم بناء التحالف من خلال التواصل مع الآخرين، وإقناعهم بضرورة أن يعملوا معاً كفريق واحد لتحقيق وإنجاز أعمال وأهداف معينة.

مثال (5-10):



المدير الذي يرى أنه لا يمتلك أصواتاً كافية لتمرير موضوع معين في اجتماع (المجلس التنفيذي مثلاً)، فإنه يقوم بإجراء زيارات لعدد من المدراء الآخرين قبل الاجتماع، لمناقشة وطرح وجهة نظره، ومحاولة إقناعهم للوقوف معه وبناء تحالف واحد.

2- السيطرة على المعلومات:

كلما كانت المعلومات مهمة، وعدد الأشخاص الذين يستطيعون الحصول عليها أو يمتلكونها قليلون، زادت قوة الشخص الذي يمتلك هذه المعلومات ويسيطر عليها.

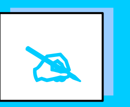
مثال (5-11):

المدير العام قد يمتلك تقريراً مهماً يمثل أساسا لوضع خطط استراتيجية للمنظمة، وبدلاً من أن يقوم المدير بتوزيع كامل التقرير لمساعديه وللمعنيين بالأمر لاستخدامه في وضع الخطط، فإنه يوزع لهم فقط أجزاءً من هذا التقرير، ويحتفظ به كاملاً لديه، وبذلك فإنه من خلال استخدام هذا الأسلوب يستطيع السيطرة على الكثير من المعلومات، وبالتالي اتخاذ القرارات والأنشطة بحسب أهدافه.

3- **السيطرة على خطوط الاتصال** Controlling Line of Communication:

بعض الأفراد في المنظمة يشغلون مواقع أو مناصب تمنحهم القدرة على السيطرة على خطوط الاتصال، وبالذات الاتصال ببعض الأشخاص المهمين في المنظمة، وهذا بدوره يكسبهم القوة والسيطرة، ويمكنهم من استخدامها لممارسة سلوك سياسي بطريقة تقوى وتعزز مكانتهم.

مثال (5-12):

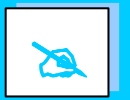


ومن الأمثلة على ذلك مدراء مكاتب وسكرتيرو المدراء والرؤساء، الذين يتحكمون بشكل كبير بدخول العاملين والزوار لمقابلة المسئولين، بحجج ومبررات عدة، منها مثلاً انشغال المدير في الاجتماع، أو النظر في ملفات خاصة ...إلخ.

4- **السيطرة على جداول الأعمال:**

يعد أسلوباً أو سلوكاً سياسياً آخر يستخدم لامتلاك وتعزيز القوة لدى المدراء، ويقصد بهذا الأسلوب قدرة المدير على التحكم بمواعيد ومواضيع وآلية جداول أعمال الاجتماعات.

مثال (5-13):

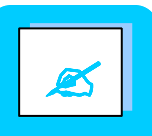


يستطيع المدير أن يؤجل مناقشة موضوع معين بحجة أنه ليس جاهزاً بعد للمناقشة في الاجتماع، أو عندما لا يرغب في البت في موضوع معين يستطيع أن يجعله الموضوع الأخير في جدول الأعمال، ثم وبحجة انتهاء الوقت، أو تعب الأعضاء، يؤجل مناقشة الموضوع إلى اجتماع آخر، أو قد يطرح الموضوع للمناقشة ولكنه يضع/ يطرح عدة أسئلة فنية أو استفسارات جديدة حول ذلك الموضوع بحيث يتم تأجيله لاجتماع أو اجتماعات لاحقه، وفي كل هذه الحالات فإن المدير يستخدم السلوك السياسي لتحقيق غايات معينة لديه.

5- **استقدام خبراء من خارج المنظمة** Using Outside Expert :

أحيانا تقوم الإدارة العليا في المنظمات باستقدام خبراء من خارج المنظمة، كأسلوب أو سلوك سياسي فعال، يكسبهم مزيداً من القوة والفعالية.

مثال (14-5) :



نلاحظ أن المدير الذي يوظف مستشاراً خارجياً فإنه عادة ما يختار شخصاً تكون وجهة نظره متفقة معه، ولإحساس المستشار بأن المدير الذي اختاره هو المسئول عن صناعة القرار، فإنه (أي المستشار) يحاول أن يكون موضوعياً وأميناً فيما يقدمه من نصح واستشارات للمدير، ويقدم توصيات تخدم المدير وترفع من مكانته، وجانب كبير من هذه التوصيات يصب باتجاه تقوية مركز ومكانة المدير.

6- فرق واحكم Divide and Rule :

هذه الإستراتيجية السياسية والعسكرية والمعروفة بشكل واسع في المجال السياسي والعسكري يمكن استخدامها أيضاً من قبل المنظمات، لامتلاك القوة والسيطرة، ومن الأمثلة على ذلك - في منظمات الأعمال - أن يخلق المدير المالي خلافات بين قسمي التسويق والإنتاج، على أمل أن يحصل على نصيب أكبر من الموارد من رئيس الشركة، ولكن يجب ملاحظة أن هذه السياسة إضافة إلى كونها محل خلاف أخلاقي، فإنها قد تكون أحياناً غير مضمونة النتائج،فقد يكوِّن أفراد القسمين تحالفاً مضاداً، فتنعكس نتائجه على المدير المالي.

7- خلق انطباع جيد وسريع Make a Quick Showing :

هذه الاستراتيجية تشمل محاولة الفرد إعطاء انطباع جيد وسريع عن نفسه، من خلال تنفيذه وإنجازه الجيد لبعض الأعمال والمشاريع، بغرض لفت انتباه الآخرين إليه، وعندما يحقق هذا الانطباع الجيد فإنه بذلك يكسب القوة الكافية التي تمكنه من القيام بأعمال أخرى، تكون عادة أكثر صعوبة، وتستغرق فترة أطول.

8- تقديم الخدمات للغير :

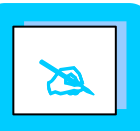
هذه الاستراتيجية تقول: إن الشخص الباحث عن القوة يجب أن يقدم الخدمات للآخرين، لأنه بذلك يولد انطباعاً جيداً لديهم، وبالتالي يكسب تعاطفهم ودعمهم له فيما يطلبه لاحقاً من خدمات.

9- انتظار حصول المشكلة أو الأزمة Wait For Crisis :

وهذه السياسة تقوم على فكرة انتظار الأشياء أو القضايا حتى تسوء وتتدهور، وبالتالي فإن وصول الأمور إلى درجة عالية من السوء و التدهور تلفت انتباه الإدارة العليا إلى ضرورة معالجة تلك الأمور.

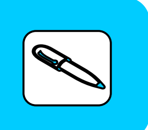
مثال (5-15):

قد نجد أن بعض العمداء في الجامعات الكبيرة لا يجدون اهتماما من الإدارة العليا في الجامعة لمواجهة المشاكل الأكاديمية، ومشاكل القبول التي يواجهونها في كلياتهم، وبذلك فإنهم يضطرون للانتظار حتى تصل المشاكل إلى مرحلة الخطر، وتحت هذا الظرف (الخطر) يمتلك العمداء القوة للفت انتباه الإدارة العليا للنظر في مشاكل الكلية، وإعطائها التمويل والاهتمام اللازمين لحل مشاكل الكلية، وتحسين أوضاعها.



تدريب (13)

أذكر أهم أسباب ممارسة السلوك السياسي في المنظمة ،مبيناً أهم أنواع الأنشطة السياسية في المنظمة؟



5 -7. الحد أو التقليل من الآثار السلبية للسلوك السياسي

Reducing the Effects of Political Behavior

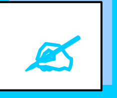
لاحظنا من خلال مناقشة السياسات التي يمارسها أعضاء المنظمة (رؤساء، مدراء ...إلخ) للحصول على القوة أن كثيراً من هذه السياسات قد تغفل الالتزام ببعض الأخلاقيات المطلوبة، كما أنها قد تُحْدِث بعض الأضرار والسلبيات للمنظمة عامة، ومن هنا كان لابد للمنظمة من أن تستخدم بعض الأساليب التي تقلل وتحد من أضرار وسلبيات هذه السياسات، ومن هذه الأساليب:

1. **الحاجة إلى إيجاد إطار أخلاقي لتقييم هذه السياسات، وعدم** تجاوز الجانب المشروع فيها.
2. **فتح قنوات الاتصال المختلفة في المنظمة (الاتصالات الصاعدة/ النازلة/ الأفقية)،** لأن ذلك سيؤدي إلى انتشار المعلومات بين العاملين، وبالتالي سيقلل من ممارسة سياسة السيطرة على المعلومات وخطوط الاتصال.
3. **كما نعرف فإن ندرة وقلة الموارد تدفعان الكثير من أعضاء المنظمة إلى ممارسة السلوك السياسي في المنظمة،** بغرض الحصول على أكبر قدر ممكن من هذه الموارد، لذلك وللحد من ممارسة السلوك السياسي في هذا الجانب، فإن على المنظمة أن **تضع قوانين ولوائح لتحديد**

كيفية توزيع واستخدام هذه الموارد، المادية والمالية، وتوزيع المناصب، بحيث تصبح لدى أعضاء المنظمة القناعة بذلك، وبالتالي تقلل من ممارسة السلوك السياسي.

4. **لابد من إجراء التغيير التنظيمي بطريقة فعالة وشفافة، وبالمشاركة بالرأي،** حتى تقلل من استخدام السلوك السياسي.

مثال (5-16):



القيام بإجراء تعديلات أو تغييرات في أعضاء مجلسي الإدارة والإدارة التنفيذية العليا، والهيكل التنظيمي، وبعض وظائف المنظمة، واللوائح، والقوانين، قد تثير كثيراً من المشاكل، وتؤثر بشكل أو بآخر على مصالح أطراف عديدة، وهذا بالتالي يدفعها إلى الإكثار من ممارسة السلوك السياسي للمحافظة على مصالحهم، لذلك لابد للمنظمة من إجراء هذا التغيير، من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وغيرها، وطمأنتهم بأن مصالحهم لن تتضرر.

5. **ومن أهم الاستراتيجيات للحد من ممارسة السلوك السياسي في المنظمات** أن **يقلل قادة المنظمة** أنفسهم من ممارسة السلوك السياسي (تكوين تحالفات، السيطرة على المعلومات، السيطرة على جداول الأعمال، فرق واحكم ...)، ليكونوا نموذجاً يحتذى به في هذا المجال.

6. **وللتقليل من ممارسة السياسات التنظيمية من قبل العاملين،** فإن على الشركات أن تمنح العاملين سيطرة أكبر على أعمالهم، وإبقاؤهم متابعين لأحداث المنظمة، وإشعارهم بشكل مستمر بالتغيرات التي تحدث في المنظمة، وإعطاؤهم الفرصة للمشاركة في صناعة القرار.

5-8. علاقة القوة والسياسة بالأداء:

أشارت الدراسات إلى أن قوة المعرفة (المعلومات) هي أكثر أنواع القوة وأدومها ارتباطاً بالأداء، أي أن الشخص الذي يمتلك قوة المعرفة يستطيع التأثير على الآخرين من خلال هذه القوة، وجعلهم يعملون بكفاءة وفعالية أكثر، ولذلك يكون أداؤهم أفضل.

أما استخدام قوة المكافأة وقوة الإكراه فقد وجدت الدراسات أن علاقتهما عكسية مع الأداء، والسبب أن العاملين يحملون وجهة نظر سلبية حول استخدام هذه القوى كأداة لتحفيزهم لتحسين أدائهم.

؟

1- لخص العلاقة بين القوة السياسية والأداء.

2- ناقش الفكرة التي مفادها ان القوة تقوم على مبدأ العلاقة الاعتمادية.

3- ما هو الفرق بين القوة والقدرة؟

6. الصراع التنظيمي:

6 -1. مفهوم الصراع:

الصراع ظاهرة موجودة في الحياة بشكل عام، وفي المنظمات الكبيرة والمعقدة بشكل خاص. وهناك تعريفات عدة للصراع، ولعل من التعريفات التي شملت المفهوم كاملاً هو أن الصراع عبارة عن اختلاف Disagreement يحدث/ يبدأ عندما يدرك Perceive أحد الأطراف (فرد، جماعة، قسم، منظمة ...) بأن مصالحه وأهدافه مهددة - أو قد تهدد وتتأثر - سلباً من قبل طرف آخر. وللصراع خصائص إيجابية وسلبية.

ويمكن تحليل هذا التعريف عزيزي الدارس على النحو الآتي :

إن الصراع هو اختلاف Disagreement بين الأطراف Parties:

فعندما تختلف شخصيتان أو مجموعتان حول قضايا أو مصالح أو موارد معينة، فإن الصراع يبدأ ويحدث ويستمر وعلى وجه الخصوص عندما يعتقد الفرد أو المجموعة بأن محاولاته لتحقيق أهدافه ومصالحه تتعرض للتهديد والضرر من قبل أشخاص آخرين أو مجموعات أخرى.

مثال (6-1):

الصراع قد يتفجر ويبرز نتيجة للاختلاف حول توزيع الموارد بأنواعها المختلفة، كالموارد المالية، والمناصب الإدارية في المنظمة، والموارد المادية، كتوزيع الأثاث وغرف المكاتب، ووضع السياسات ...إلخ.

1. **والصراع قد يحدث في مستويات إدارية مختلفة:**

فقد يحدث على مستوى الإدارتين العليا والوسطى، وبين المشرفين، وبين الرؤساء والمرؤوسين، كما قد يحدث الصراع بين الإدارات ذات الأنشطة المختلفة، كالتسويق، والمالية، والإنتاج، وقد يحدث بين الإدارة والنقابات، وبين المنظمات.

2. **إن حدة وقوة الصراع قد تأخذ أشكالاً عدة:**

فقد تأخذ شكل اختلاف أو سؤ فهم حول موضوع معين، وقد يصل إلى حد الاعتداء الجسمي، كما سنرى ذلك لاحقاً.

3. **بالرغم من أنه ينظر - غالباً - إلى الصراع نظرة سلبية:**

وبأنه شيء يسبب الأذى والأضرار، وبالتالي لابد من تفاديه وتجنبه، إلا أن هناك أدلة على أن وجود الصراع بمستوى معقول له فوائده، لأن الغياب الكامل للصراع قد يؤدي إلى اللامبالاة وفتور المشاعر وضعف الهمم وزيادة الكسل، أما وجود درجة معقولة من الصراع فأمر مرغوب فيه ومطلوب، لأن ذلك يحفز الأفراد والجماعات على الابتكار والإبداع والمنافسة الشريفة.

6 -2. تطور مفهوم الصراع:

عزيزي الدارس، من المفيد والمناسب القول: إن هناك صراعاً آخر حول مفهوم الصراع نفسه.

فإحدى المدارس تشير إلى أن الصراع أمر ضار ويجب تجنبه، وهذه المدرسة تسمى بالمدرسة التقليدية Traditional View، ومدرسة أخرى هي مدرسة العلاقات الإنسانية The Human Relation View، وترى أن الصراع في أي مجموعة أمر طبيعي Natural وحتمي لا يمكن تجنبه Inevitable، وأن الحاجة إليه ليست دوماً حاجة شيطانية، وإنما يمكن اعتبار الصراع عند مستوى معين بأنه قوة إيجابية Positive Force تؤدي إلى تحسين أداء المجموعة، ووجهه النظر الثالثة أو المدرسة الثالثة ترى أن الصراع ليس قوة إيجابية فحسب ينبغي وجوده - بمستوى معين - في المجموعة، بل إن بعض الصراع Some Conflict ضروري جداً للمجموعة أو للمنظمة لإنجاز عملها بشكل فعلي، وتسمى هذه المدرسة بالمدرسة التفاعلية Interactions Approach.

وفيما يلي -عزيزي القارئ- توضيح مختصر لكل مدرسة من هذه المدارس:

1. **وجهة النظر التقليدية:**

النظرية التقليدية فيما يتعلق بالصراع تفترض أن كل أنواع الصراع سلبية ومضرة، وتستخدم هذه المدرسة كلمة صراع كمرادف لكلمة عنف أو تدمير أو عدم العقلانية في التصرف، فالصراع يعد أمراً يجب تفاديه.

2. **وجهة نظر مدرسة العلاقات الإنسانية The Human Relation View :**

موقف هذه المدرسة من الصراع هو أن الصراع أمر طبيعي في كل المجموعات والمنظمات، وأنه حتمي ولا يمكن تجنبه أو إنهاؤه، بل وقد يكون في بعض المواقف أمراً مفيداً، لأنه يؤدي

إلى تحسين وزيادة الأداء، وبالتالي فعلى الإدارة هنا أن تتعرف عليه، وتحدد المستوى المطلوب منه، في إطار ما يخدم أهداف المنظمة وظروفها.

3. وجهة النظر التفاعلية:

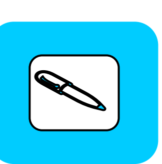
يمكن إبراز وجهة نظر هذه المدرسة في الصراع في النقاط التالية:

أ. **بينما وجهة نظر مدرسة العلاقات الإنسانية تقبل الصراع عند مستوى معين،** فإن المدرسة التفاعلية تحث وتشجع Encourages على الصراع المناسب، على أساس أن التجانس والنمطية والقبول بالرأي دون نقاش لا يحقق الحاجة للتغير والاختراع والابتكار والتوصل إلى أفكار جديدة، وبالتالي فإن على الإدارة العليا أن تميز بين الصراع البناء والصراع غير البناء أو الهدام، فالصراع البناء هو الصراع الذي يدعم هدف الجماعة والمنظمة ويطور أداءها ويجب تشجيعه، والصراع غير البناء هو الذي يعوق أداء المنظمة والجماعة، ويجب الحد منه.

ب. **وهذه المدرسة أيضاً تحث قادة المنظمة أو المجموعة على المحافظة على الحد المناسب/ المقبول من الصراع،** لتتمكن المجموعة أو المنظمة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وبناءً عليه فإن على قادة المنظمة أن يتدخلوا إما في حالة زيادة الصراع أو انخفاضه عن الحد المطلوب.

ج. **ترى هذه المدرسة أن الخاصية أو المعيار الذي يميز بين الصراع البناء والصراع الهدام هو أداء المجموعة،** فإذا كان تأثير الصراع على المجموعة إيجابياً فيعد الصراع بنّاءً والعكس صحيح.

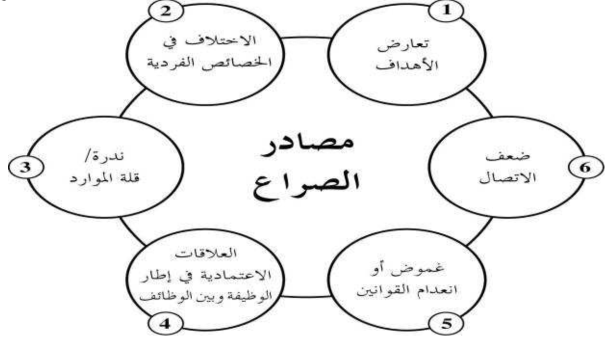
تدريب (14)



ما هو مفهوم الصراع، موضحاً وجهة نظر كل من المدرسة التقليدية ومدرسة العلاقات الإنسانية تجاه الصراع؟

6-3. أسباب/ مصادر الصراع Conflict Sources:

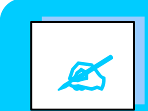
هناك أسباب عدة تقف وراء وجود الصراع التنظيمي، والشكل (6-1) يوضح هذه الأسباب.



1- تعارض/ اختلاف الأهداف Incompatible Goals :

المصدر الأساسي والشائع للصراع يكمن في تعارض الأهداف والمصالح بين الأفراد والجماعات، بمعنى أن الصراع يحدث عندما تختلف أو تتعارض أهداف ومصالح الشخص أو الجماعة أو القسم مع أهداف ومصالح شخص أو مجموعة أو قسم آخر داخل المنظمة، وبالرغم من أن الأقسام والوحدات الإدارية تمارس نشاطاتها في إطار الهدف الكلي للمنظمة، إلا أن ذلك لا يمنع وجود تعارض بين أهدافها الفرعية.

مثال (6-1):



إدارة الإنتاج وحرصاً منها على استمرارية الإنتاج قد تبالغ في طلب وتوفير المواد الأولية اللازمة، وهذا قد يتعارض مع أهداف الإدارة المالية، التي تسعى إلى توفير سيولة كافية، ليس فقط لإدارة الإنتاج، وإنما لبقية الإدارات والمتطلبات الأخرى في المنظمة.

ونفس الشيء يمكن قوله بالنسبة للإدارات والأقسام الأخرى، فأهداف التسويق تتركز في توزيع المخرجات بغض النظر عن البيع نقداً أو على الحساب، وأهداف إدارة الجودة التأكد من أن منتجاتها تلتزم بالمعايير وتطوير الجودة، وأهداف المشتريات الحصول على المواد بالجودة والسعر المناسبين وفي الوقت المطلوب ... وهكذا فإن هذا التنوع في الأهداف بين هذه المجموعات يعتبر في كثير من الأحيان مصدراً رئيسياً للصراع لابد من التعامل معه وإدارته بحكمة.

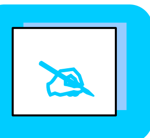
2- الاختلاف في الخصائص الفردية Individual Variable :

إن التفاوت في الخصائص الفردية، كالسن والجنس، والشخصية والإدراك، والقيم والمعتقدات، يمثل مصدراً رئيسياً للصراع، فاختلاف السن مثلاً قد يخلق ما يسمى صراع الأجيال، وفي الشخصية، فهناك شخصيات تميل إلى العدوانية وعدم التعاون مع الآخرين، وحدة الطباع والحساسية، الأمر الذي يجعل تعاملهم مع الآخرين صعباً، ويزيد من احتمال ظهور الصراع، وفي القيم، فهناك قيم معينة قد تقود إلى الصراع، مثل قيم الأنانية وحب الذات المفرطين اللذين يكونان عادة على حساب الغير.

3- ندرة الموارد Scare Resources :

موارد أي منظمة عادة ما تكون محدودة ونادرة، وهذه الندرة والمحدودية للموارد تخلق الصراع بين أعضاء المنظمة في الوحدات المختلفة، وذلك بسبب رغبة كل طرف في الحصول على حاجته من هذه الموارد قبل نفاذها وسيطرة الآخرين عليها.

مثال (6-2):



إذا اعتمدت المنظمة توظيف (5) أفراد للمنظمة كاملاً خلال العام وكانت احتياجات جميع الأقسام هي (8) أفراد، فإن هذا سيؤدي إلى الصراع بين هذه الأقسام للحصول على ما تحتاجه من عمالة، وهكذا بالنسبة لبقية الموارد الأخرى، كالأموال السائلة، والأثاث والمكاتب، والسيارات ...إلخ.

4- العلاقات الاعتمادية في الوظيفة وبين الوظائف Task Interdependence :

العلاقات الاعتمادية في الوظيفة تشير إلى الدرجة التي تتطلبها الوظيفة من العاملين للاشتراك في المدخلات أو المخرجات أو التفاعل في تطبيق أعمالهم.

فكلما زادت درجة الاعتماد زاد احتمال وجود الصراع والعكس صحيح.

بمعنى أن الاعتماد بين أفراد الفريق أو الوظيفة يوجَد عندما تتطلب هذه الوظيفة أن يتقاسم أعضاؤها المدخلات المشتركة الخاصة بوظائفهم، مثل المواد الخام، القرطاسية، الزيوت، الأموال السائلة ...إلخ، أو يحتاجون للتفاعل والمشاركة في تنفيذ عملهم مثل حاجة مجموعة مشتركة من المحاسبين للتعاون معاً في مراجعة حسابات الشركة التي يعملون بها، أو استلام المخرجات معاً، مثل استلام المكافأة الخاصة بالفريق معاً ثم توزيعها على ضوء عمل كل فرد في الفريق، وكلما زادت درجة الاعتماد بين أعضاء الفريق زادت مخاطر الصراع بينهم.

وينطبق نفس المفهوم على العلاقات بين الوظائف، فكلما زاد الاعتماد بين الوظائف زاد احتمال الصراع بينها، فمثلاً وجود درجة عالية من الاعتماد بين قسم التسويق وقسم المشتريات وقسم المخازن وقسم الإدارة المالية يزيد من احتمال وجود صراع بينهم، وهكذا.

5- غموض أو انعدام القوانين :

وجود القوانين الغامضة التي تحتمل أكثر من تفسير - أو الغياب الكامل للقوانين - يولد الصراع داخل المنظمة، لأن عدم الوضوح في اللوائح والقوانين - أو غيابها يعطي فرصة لأي طرف للاجتهاد والتدخل في أعمال الغير، أو للقيام بتصرفات قد تكون غير عادلة من وجهة نظر البعض، مثل صرف مكافآت لمن يستحق ومن لا يستحق ...إلخ، وهذا كله يولد الصراع ويزيد من حدته.

6- ضعف الاتصال Poor Communication :

ضعف الاتصال بين الأفراد العاملين في المنظمة يعد سبباً رئيسياً في الصراع، لما يسببه هذا الضعف من عدم تعرف العاملين على الأهداف والسياسات والتعليمات المطلوبة منهم للعمل بها

وتنفيذها، وهناك أسباب عدة تعوق الاتصال داخل المنظمة، منها سوء اختيار وسائل الاتصال، استخدام مفردات غير مألوفة، عدم وضوح الأفكار المرسلة، الإدراك الانتقائي لمضمون الرسالة.

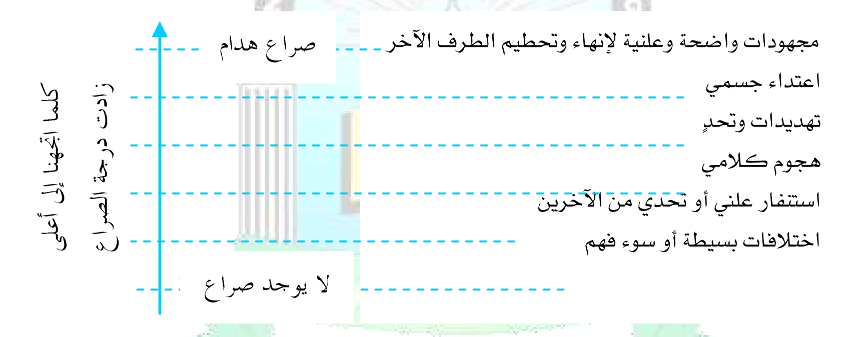
6-4. مظاهر الصراع:

بعد أن تناولنا أسباب الصراع، فإن السؤال الذي يبرز هو ما هو السلوك الذي لو شاهدناه أو سمعناه يجعلنا ندرك أن هناك فعلاً صراعاً دائراً في المنظمة؟ بمعنى آخر ما هي مظاهر الصراع التي تجعل الصراع مرئياً؟

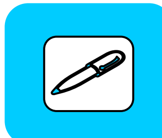
للإجابة على هذا السؤال نقول: إن هناك مجموعة من التعبيرات والتصريحات والأفعال وردود الأفعال التي تمارس من قبل الأطراف المتصارعة، والتي تعكس بصورة علنية مدى حدة الصراع الموجود.

والشكل **(6-2)** يوضح ذلك من خلال الخط العمودي الموجود فيه.

فكل الصراعات توجد في مكان ما في هذا الخط Continuance، ففي المستوى الأدنى من الخط هناك صراع يتسم بطابع التهذيب والرقة، وسيطرة عالية على الأعصاب، وعدم الخروج عن اللياقة، ثم تزداد حدة الصراع كلما اتجهنا إلى أعلى حتى نصل إلى مستوى الهدم والإضرابات.



الشكل (6-2): خط يبين كثافة/ حدة الصراع



تدريب (15)

ما هي أهم أسباب الصراع، موضحاً أهم مظاهره؟

6-5. مخرجات الصراع:

الفعل ورد الفعل بين الأطراف المتصارعة ينتج عنها مجموعة من النتائج والمخرجات، بعض هذه ع النتائج والمخرجات قد تكون بناءه وبعض النتائج والمخرجات قد تكون غير بناءه.

فما هو المقصود هنا بالنتائج البناءة والنتائج الهدامة للصراع؟

1. **المخرجات/ النتائج البناءة أو الإيجابية للصراع Constructive Outcome:**

أي كيف يمكن للصراع أن يكون قوة باتجاه زيادة أداء المجموعة؟

يكون الصراع بناءً عندما يكون محفزاً للإبداع والجودة والاختراع والابتكار، وعندما يُشيع روح التطلع والمصلحة العامة لدى الجماعة، ويسرع في عملية التغيير، ويخلق الأفكار الجديدة، ويزيد من احتمال تفاعل الجماعة مع المتغيرات.

2. **المخرجات/ النتائج الهدامة/ السلبية للصراع :**

بمعنى متى يكون الصراع قوة باتجاه إعاقة أداء المجموعة؟

يكون الصراع محبطاً وأداة للهدم عندما يعيق الاتصال بين أفراد الجماعة، ويخفض من تماسكها، ويخضع أهداف الجماعة والمنظمة لعوامل الضعف والشتات.

وهكذا يمكن القول: إن هناك حاجة لقدر من الصراع والتعارض والاختلاف بين اهتمامات وتوجهات العاملين، أفراداً وجماعات، وفي مختلف المستويات الإدارية، ليكون ذلك سبباً في رفع درجة حيوية العاملين وتحسين أدائهم.

6 -6. إدارة الصراع Conflict Management:

عزيزي الدارس بعد أن تعرفنا على مفهوم وأسباب ومظاهر ومخرجات أو نتائج الصراع، يبقى أمامنا موضوع مهم، وهو كيف يمكن للإدارة أن تتعامل وتدير الصراع في المنظمة بطريقة تجعله في مستوى مثالي، يدفع الجماعة والمنظمة إلى أداء أفضل؟

للجواب على هذا السؤال لابد من تناول هذا الموضوع وهو إدارة الصراع فما هو المقصود بإدارة الصراع؟

يقصد بإدارة الصراع استخدام القرارات Resolutions وأساليب التحفيز Stimulation للوصول إلى القدر أو المستوى المطلوب أو المرغوب فيه من الصراع.

وهناك العديد من القرارات والأساليب المحفزة التي تسمح للمدير بالسيطرة وإدارة الصراع ليكون في المستوى المرغوب فيه.

وهنا لابد من التوضيح أن هناك قرارات واستراتيجيات تستخدم عند زيادة الصراع عن الحد المطلوب، وأساليب أخرى تستخدم عند انخفاض الصراع عن الحد المطلوب أيضاً، فما هي إذاً هذه الأساليب؟

1. **الاستراتيجيات/ الأساليب/ القرارات المستخدمة لإدارة الصراع في حالة زيادته عن الحد المرغوب فيه:**

أ- أسلوب الإقناع:

وهنا ترتب الإدارة اجتماعات بين الأطراف المتصارعة، بغرض التعرف على المشاكل وحلها من خلال النقاش المفتوح، وتقريب وجهات النظر، والإقناع.

ب- إيجاد أهداف مشتركة بين أطراف الصراع :

وتقوم الإدارة هنا بإيجاد أهداف مشتركة لا يمكن تحقيقها إلا إذا تعاون الأفراد المتصارعون.

ج- توفير الموارد Expansion of Resources :

عندما يكون سبب الصراع هو النقص في الموارد، سواء في الأموال السائلة، أو فرص الترقية، أو نقص في المكاتب والأثاث والتجهيزات، فإن توفير هذه الموارد يكون حلاً يجعل الجميع يشعرون بأنهم حققوا مكاسبهم.

د- التجاهل Avoidance :

أحياناً قد ترى الإدارة أنه من الأنسب تجاهل الصراع، وتأجيل التعامل معه، إذا لم تكن له آثار سلبية مؤثرة.

هـ- التهدئة Smoothing :

فعندما يكون النزاع طارئاً ولا يستحق المواجهة، فإن المنظمة تعمل على التقليل من أهمية الاختلافات، في نفس الوقت الذي يتم فيه التركيز على المصالح المشتركة بين الأطراف المتصارعة.

و- الحل الوسط Compromise :

وهنا يتنازل كل طرف للطرف الآخر عن شيء ذي قيمة، بحيث يتوصل الطرفان في النهاية إلى حل مقبول.

ز- استخدام السلطة الرسمية Authoritative Command :

وهنا تستخدم الإدارة سلطتها الرسمية من خلال فرض ما تريده لحل الصراع بين الأطراف المتصارعة، وذلك بعد أن يتم تقصي الحقائق حول موضوع الصراع.

ح- تعديل سلوكيات الأفراد Altering Human Variables :

وهنا يتم استخدام أساليب التغيير السلوكية لدى الأفراد، مثل تدريب الأفراد لتعديل مواقفهم وسلوكهم الذي يسبب الصراع.

ط- تعديل هيكل المنظمة Altering the Organizational Structure:

وهنا يتم تعديل الهيكل التنظيمي للمنظمة، ونمط التفاعل بين أطراف الصراع، من خلال إعادة تقييم الوظائف، النقل الوظيفي، خلق أو إلغاء أقسام، إنشاء أقسام جديدة تكون مهمتها إيجاد التنسيق.

2. الاستراتيجيات المستخدمة لإدارة الصراع في حالة نقصه عن الحد المرغوب فيه:

إذا قل الصراع عن الحد المطلوب فلابد من تدخل الإدارة من أجل تنشيط الصراع، ودفعه إلى الحد المرغوب فيه.

هذا ويكون الصراع أقل من المطلوب عندما يتصف المرؤوسون بروح الطاعة العالية، وعندما يفتقد العاملون لروح الإبداع والتفكير الخلاق.

ومن الاستراتيجيات التي تتبع لإدارة الصراع في هذه الحالة:

أ- الاتصالات الفعالة Effective Communication :

وهنا يتم استخدام الرسائل والتعليمات والتوجيهات القوية، والمتسمة بالتحدي لزيادة مستوى الصراع، بهدف خلق روح التحدي والابتكار والإبداع لدى العاملين.

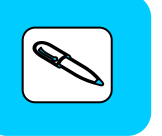
ب- إحضار عاملين من خارج المنظمة Bringing in Outsider :

وهنا يتم إحضار وتوظيف عاملين جدداً يمتلكون قيماً ومواقف وأنماطاً إدارية تتسم بقوة الشخصية والتفكير الإبداعي والخلاق، بهدف تحفيز العاملين الحاليين الموجودين لدى المنظمة، ومن ثم رفع مستوى الصراع إلى الحد المرغوب فيه، والذي يجعل الجماعات والمنظمة تحقق أداءً أفضل.

ج- إعادة تصميم الشركة Restructuring the Organization :

ويشمل إعادة تنظيم الأقسام والإدارات، وتعديل القوانين واللوائح ...

تدريب (16)



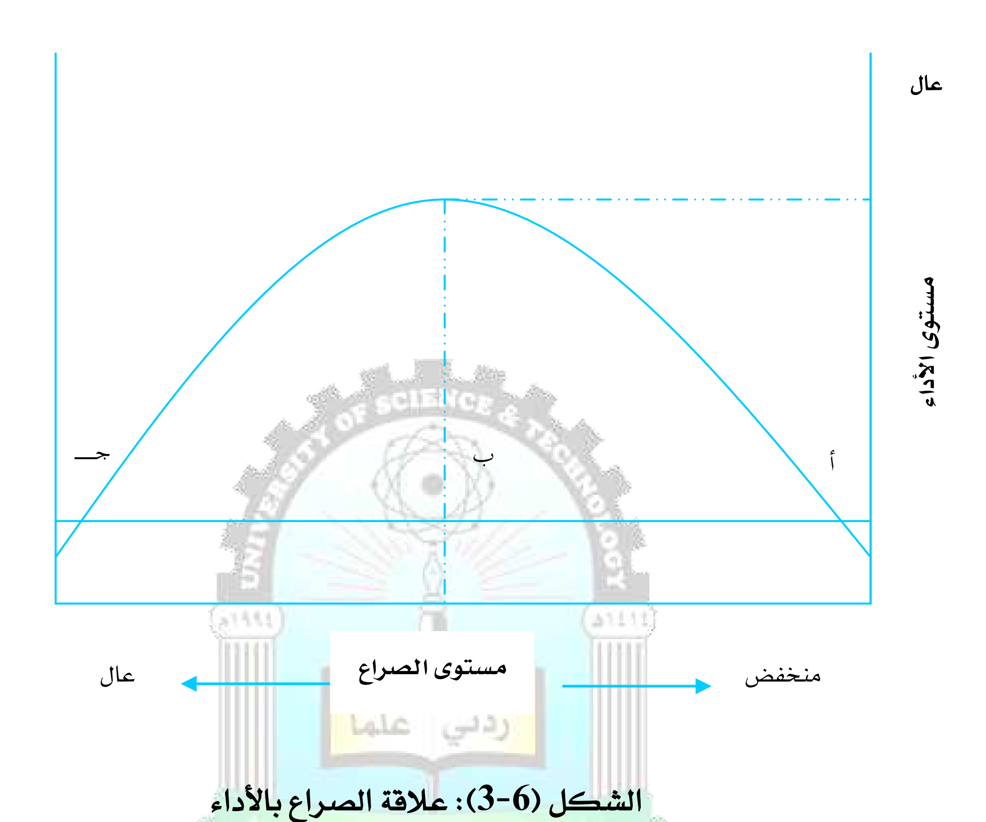
ناقش أهم الاستراتيجيات التي يمكن أتباعها لإدارة الصراع في حالة انخفاضه عن المستوى المطلوب؟

6 -7. علاقة الصراع بالأداء:

الشكل **(6-3)** يوضح لنا العلاقة بين الصراع والأداء على النمط التالي:

1. **عندما يتصف العاملون في القسم أو المنظمة بروح اللامبالاة، والجمود، وعدم تقبل التغيير، والنقص في القدرة على إخراج الأفكار الجديدة، فإن هذا يؤدي إلى انعدام أو انخفاض مستوى الصراع، أي أن نوع الصراع يكون غير بناءٍ وهذا يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء.**
2. **وعندما يتصف العاملون بالفوضى والإزعاج، وتشوش التفكير، وعدم التعاون، فإن هذا يؤدي إلى أن يكون الصراع عالياً أي أن الصراع يكون أيضاً غير بناء، وهذا بدوره يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء.**

3. أما عندما يكون العاملون قابلين للتطور والنمو، وإعطاء الأفكار الجديدة والبناءة، ويمتلكون روح النقد البناء، فإن هذا يؤدي إلى أن يكون الصراع مثالياً **Optimal**، وهذا بدوره يؤدي إلى ارتفاع معدل الأداء.



الشكل (6-3): علاقة الصراع بالأداء

الوضع	مستوى الصراع	نوع الصراع	نمط العاملين في القسم	معدل الأداء
أ	منخفض	غير بناء	اللامبالاة، الجمود، لا يتقبلون التغيير، نقص في الأفكار الجديدة	منخفض
ب	مثالي	بناء	قابلية للتطور والنمو، النقد الذاتي، الابتكار	عالي
جـ	عالي	غير بناء	فوضوي/ مزعج، مشوش التفكير، غير متعاون	منخفض

؟

1- بين طبيعة العلاقة الصراع و الأداء .
2- ناقش مفهوم الصراع مبيناً أهم عناصره؟
3- ما هي أفضل إستراتيجية لإدارة الصراع التنظيمي في المنظمة؟

7. الأنشطة:

عزيزي الدارس: قم بزيارة إحدى جماعات العمل الموجودة في إحدى منظمات الأعمال القريبة من منطقتك مستعيناً بأحد أصدقائك/ أقاربك العاملين فيها وحاول التعرف على الآتي.

1. طريقة صناعة القرارات لتلك الجماعة؟
2. قنوات الاتصال المستخدمة من قبل أعضاء الجماعة؟
3. أنواع القوة المستخدمة من قبل مسئول الجماعة وأعضائها؟
4. الصراعات التنظيمية التي حدثت بين أعضاء الجماعة خلال السنة الماضية؟
5. أثر كل ما عرفته في النقاط السابقة (1،2،3،4) في سلوك الجماعة؟

8. الخلاصة:

عزيزي الدارس، لقد تناولنا في هذه الوحدة الجماعة وعرفناها بأنها عدد من الأفراد يتفاعلون فيما بينهم، ويؤثر كل فرد منهم على الآخر، ويسعون لتحقيق هدف محدد، كما ناقشنا أنواع الجماعة ومراحل تطورها، إضافة إلى العوامل المؤثرة في أداء الجماعة والتي من أهمها مدى تجانس الجماعة والحجم والمعايير، ومدى تماسك الجماعة.

كما تناولنا في هذه الوحدة الاتصال الذي يقصد به إرسال الرسالة بطريقة تجعل المعنى الذي يفهمه المستقبل مطابقاً إلى حد كبير للمعنى الذي يقصده المرسل، إضافة إلى أهداف الاتصال وعناصر عملية الاتصال المتمثلة بالمرسل والمستقبل والرسالة ووسيلة الاتصال والضوضاء والتغذية العكسية، كما استعرضنا أنواع الاتصال، فضلاً عن معوقات الاتصال التي قد يكون سببها المرسل أو المستقبل أو البيئة، وأخيراً تناولنا فعالية الاتصال والعوامل المساعدة في تحسينها.

كذلك تطرقنا في هذه الوحدة لصناعة القرار والإبداع، حيث عرفنا صناعة القرار بأنه الاختيار الواعي لبديل من بين مجموعة من البدائل الممكنة لحل مشكلة معينة، وناقشنا مداخل صناعة القرار والمتمثلة بالمدخل التقليدي والمدخل الإداري، إضافة إلى مناقشة مراحل صناعة القرار، وكذلك عناصر القرار المتمثلة في صانع القرار وموضوع القرار والأهداف والبيانات وتوافر بدائل مناسبة والقيود المرتبطة بصناعة القرار، كما ناقشنا الإبداع من حيث مراحله وخصائص الأفراد المبدعين، إضافة إلى عناصر الإبداع والعوامل المطلوبة لتشجيع الإبداع في المنظمة.

كما تطرقنا في هذه الوحدة إلى القوة والسياسة، حيث ناقشنا أنواع القوة على ضوء تصنيف French and Raven والتصنيف على أساس القوة الرسمية والقوة الشخصية، كما استعرضنا الأسباب التي تدفع إلى ممارسة السلوك السياسي في المنظمات، إضافة إلى الأنشطة السياسية في المنظمات، فضلاً عن وسائل الحد من الآثار السلبية للسلوك السياسي وعلاقة القوة السياسية بالأداء.

وأخيراً تناولنا في هذه الوحدة الصراع التنظيمي الذي يقصد به اختلاف يحدث عندما يدرك أحد الأطراف بأن مصالحة وأهدافه مهددة وتتأثر سلباً من قبل طرف آخر، كما استعرضنا خصائص الصراع الإيجابية والسلبية وتطور مفهوم الصراع، إضافة إلى مصادر الصراع، وكذلك كيفية إدارة الصراع سواء في أرتفاعة أو في حالة انخفاضة عن المستوى المطلوب، إضافة إلى علاقة الصراع بالأداء.

أهم المصطلحات الواردة في الفصل:

- **الجماعة** Group :

تعرف الجماعة بأنها عدد من الأفراد (شخصين فأكثر) يتفاعلون فيما بينهم، ويؤثر كل فرد منهم على الآخر، ويسعون لتحقيق هدف محدد.

- الاتصال Communication :

إرسال الرسالة بطريقة تجعل المعنى الذي يفهمه المستقبل مطابقاً إلى حد كبير للمعنى الذي يقصده المرسل.

ع

9. أسئلة التعيينات:

أولاً/ التعيينات المقالية:

1. عرف الجماعة، مناقشاً أهم عناصرها؟
2. ما المقصود بمفهوم الاتصالات الرسمية، وما هي أنواعها؟
3. ما هي أهم الإرشادات التي يمكن من خلالها الرفع من فاعلية القرارات؟
4. عرف القوة وناقش عناصر هذا التعريف؟
5. للصراع نتائج إيجابية وأخرى سلبية ناقش هذه العبارة؟

ثانياً/ التعيينات الموضوعية:

ضع دائرة حول الحرف المقابل للإجابة الصحيحة:

1- الجماعة الرسمية داخل المنظمة تشمل كل ما يلي ما عدا:

أ- جماعات القيادة.
ب- جماعات العمل.
ج- جماعات المصالح.
د- جماعات الوظيفة.

2. من العوامل التي تساعد على تطوير عملية الاتصال الآتي ما عدا:

أ- الإصغاء.
ب- تجنب مقاطعة المتكلم عندما يتحدث.
ج- إعادة صياغة ما يقوله المتحدث.
د- احتواء الرسالة على كمية كبيرة من البيانات والمعلومات.

3. الترتيب المناسب لمراحل عملية الإبداع:

أ- الاحتضان، الانبثاق، التحقق، الإعداد.
ب- الإعداد، الاحتضان، الانبثاق، التحقق.
ج- التحقق، الإعداد، الاحتضان، الانبثاق.
د- الإعداد، الاحتضان، التحقق، الانبثاق.

4. صنف French and Raven القوة إلى:

أ- خمسة أشكال.
ب- أربعة أشكال.
ج- ثلاثة أشكال.
د- شكلين فقط.

5. من الاستراتيجيات المتبعة لإدارة الصراع في حالة زيادته عن ا لمستوى المطلوب الآتي:

أ- الاتصالات الفعالة.
ب- إحضار عاملين من خارج المنظمة.
ج- إعادة تصميم المنظمة.
د- استخدام السلطة الرسمية.

10-إجابات التعيينات :

أولا : إجابات التعيينات المقالية:

1- تعريف الجماعة بأنها عدد من الأفراد يتفاعلون فيما بينهم ويؤثر كل فرد منهم على الآخر، لحقيق هدف محدد .

من خلال التعريف يمكن القول أن أهم عناصر الجماعة تتمثل في الآتي:

أ- وجود شخصين على الأقل يشتركان في تكوين الجماعة كحد أدنى.

ب- حدوث تفاعل بين أعضاء الجماعة، ولكي يكون هناك تفاعل بينهم فينبغي أن لا يزيد عدد أعضاء الجماعة عن عدد معين حتى يستمر التفاعل بينهم.

ج- وجود هدف مشترك للجماعة تسعى إلى تحقيقها وليس بالضرورة أن تتطابق أهداف الجماعة مع أهداف أفرادها، بمعنى أنه يمكن أن يكون لبعض الأفراد أهدافهم الخاصة من انتمائهم للجماعة وقد تختلق عن أهدافه الجماعة عامة.

د- وجود التأثير المتبادل إذ لابد أن يؤثر كل عضو من أعضاء الجماعة في الأعضاء الآخرين.

2- يقصد بالاتصالات الرسمية الاتصالات التي تتم في إطار الهيكل التنظيمي أو تتبع خطوط خريطة التنظيم الرسمية:

وتتمثل أنواع الاتصالات الرسمية في الآتي:

أ- الاتصال النازل .

ب- الاتصال الصاعد .

ج- الاتصال الأفقي .

د- الاتصال القطري.

3-إن من الإشادات التي يمكن من خلالها الرفع من فاعلية القرارات الآتي:

1-اشتراك الأفراد ذوي العلاقة بالقرار المراد اتخاذه .

2-تحديد عدد ممكن من البدائل التي سيتم اختيار القرار من فيها.

3-تجميع معلومات كاملة ودقيقة وحديثة من كل بديل.

4- اختيار الوقت المناسب لاتخاذ القرار .

5-وضع خطة تفصيلية لتنفيذ القرار.

6-المتابعة المستمرة لتنفيذ القرار والتأكد من أنه القرار يخدم الهدف المرسوم.

7-إجراء أية تغيرات في التنفيذ بما يتواكب مع الظروف والمستجدات.

4. تعرف القوة بأنها القدرة أو الطاقة الكامنة التي يمتلكها طرف للتأثير على سلوك الآخرين.

من خلال التعرف على الجماعة يمكن القول أن أهم عناصرها تتمثل في الآتي :

أ- وجود قوة كامنة يمتلكها طرف تأثير في الآخرين.

ب- وجود علاقة اعتمادية بين الطرف الذي يمتلك القوة والطرف الذي يمارس عليه التأثير.

ج- وجود عنصر التأثير الذي من خلال تمكن صاحب القوة بالتأثير الآخرين ولكن هذا التأثير لا يمكن صاحب القوة من السيطرة الكاملة على المتأثر.

د- الموقف أي أن قوة شخص (المدير) قد تختلف من موقف إلى موقف آخر.

5- هناك من يرى إن للصراع نماذج سالبة، ولذا فيجب تجنب الصراع داخل المنظمة بينما يرى آخرون أن للصراع نتائج ايجابية، لذا يجب المحافظة عليه عند مستوى معين، فأصحاب المدرسة التقليدية تفترض أن كل أنواع الصراع سلبية ومضرة وأن الصراع ما هو إلا عنف وتدمير، ولذا يجب تفاديه، بينما أصحاب مدرسة العلاقات الإنسانية فيرون أن الصراع أمر طبيعي في كل المجموعات والمنظمات وأنه حتمي ولا يمكن تجنبه أو إنهاؤه بل يكون في بعض المواقف أمراً مفيداً كونه يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادته، ولذا على الإدارة أن تتعرف عليه وتحدد المستوى المرغوب منه في إطار ما يخدم أهداف المنظمة وظروفها، في حين المدرسة التفاعلية تحث وتشجع على الصراع المناسب.

ثانيا: إجابات التعيينات الموضوعية:

رقم الفقرة	1	2	3	4	5
الإجابة	ج	د	ب	ب	د

11. لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية الرابعة:

عزيزي الدارس، لقد تناولنا في الوحدة الثالثة سلوك الجماعة، حيث تطرقنا فيها إلى الجماعة، إضافة إلى العوامل المؤثرة في سلوك الفرد والمتمثلة في الاتصال وصناعة القرار والإبداع والقوة والسياسة وكذلك الصراع التنظيمي، وفي الوحدة الرابعة والأخيرة سوف نقوم بدراسة السلوك التنظيمي على مستوى المنظمة، حيث سنقوم بدراسة مجموعة من العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي على مستوى المنظمة والمتمثلة في الهيكل التنظيمي والرسمية وكذلك الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، إضافة إلى ضغوط العمل وسيتم توضيح كيفية تأثير كل عامل من هذه العوامل في السلوك التنظيمي على مستوى المنظمة عامة.

12. إجابات التدريبات:

إجابة تدريب (1):

الجماعة هي مجموعة من الأفراد (شخص أو أكثر)يتفاعلون فيما بينهم ويؤثر كل فرد منهم على الآخر ويسعون لتحقيق هدف محدد مما يقود إلى سلوك مشترك.

وتتمثل أهم أنواع الجماعات الوظيفية:

ح- الجماعات الوظيفية.

خ- اللجان.

د- فرق العمل .

ذ- جماعات المصالح.

ر- جماعات الصداقة.

إجابة تدريب (2):

تمر عملية تطوير الجماعة بالمراحل الآتية:

1- مراحل التكوين: وفيها يبدأ الأعضاء بتعرف بعضهم على بعض، إضافة إلى تقييم كل من العائد والتكلفة من الاستمرار في عقيدة الجماعة أو الانتماء إليها ، فضلا عن التعرف عن الذروة المطلوبة منهم تأديتها وكيف يمكن أن يكونوا أعضاء فعّالين في الجماعة.

2- مرحلة الحوار الساخن: تحدث في هذه المرحلة بعض الخلافات بين الأعضاء، إضافة إلى نشوء بعض التحالفات بين بعض الأعضاء بهدف التأثير في أهداف الجماعة وطرق تحقيقها .

3- مرحلة وضع المعايير: ويتم في هذه المرحلة الاتفاق بين أعضاء الجماعة على الأهداف التي ينبغي الالتزام بها أثناء عمل الفرق إضافة إلى الاتفاق على القواعد والأدوار والسلوكيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

4- مرحلة الأداء: ويحدث في هذه المرحلة الأداء الفعلي وإنجاز الأعمال، إضافة إلى التعاون بين الأعضاء من أجل تحقيق الأهداف بدعم من الإدارة العليا.

5- انتهاء مهمة الجماعة وهذه المرحلة تقتصر على الجماعات المؤقتة وليس الدائمة.

إجابة تدريب (3):

إن أهم العوامل المؤثرة في أداء الجماعة هي:

1- حجم الجماعة.

2- مدى تماسك الجماعة.

3- مدى تجانس الجماعة.

4- معايير الجماعة .

إجابة تدريب (4):

يعرف الاتصال بأنه عملية نقل المعلومات من شخص (أشخاص) إلى آخر (آخرين)، أما الاتصال الفعال فهو عملية إرسال الرسالة بطريقة تجعل المعنى الذي يفهمه المستقبل مطابقا إلى حد كبير للمعنى الذي يقصده المرسل.

وتتمثل أهم أهداف الاتصال في الآتي:

1- إعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات والخطط والبرامج التي وضعت .

2- إعلام المرؤوسين بالتعليمات الخاصة بتنفيذ أعمالهم والامتناع عن تنفيذ الأعمال.

3- إعلام الرؤساء بما تم أو يتم أو بالمشكلات التي حدثت أثناء التنفيذ الانحرافات وعرض المقترحات.

4- طلب توفير متطلبات العمل في المواقع الخارجية والداخلية.

5- التنسيق بين الأهداف الإدارية الموجودة في نفس المستوى الإداري الواحد.

إجابة تدريب (5):

تتمثل أهم عناصر الاتصال في الآتي:

1- المرسل.

2- المستقبل.

3- وسيلة الاتصال.

4- الضوضاء.

5- التغذية العكسية.

6- الرسالة.

أما أهم أنواع الاتصالات الرسمية فهي:

1- **الاتصال النازل**: وهو الاتصال الذي يتم من مستوى أعلى باتجاه مستوى إداري أدني، ويتضمن القرارات، التعليمات، التوجيهات، السياسات، الخطط، الأهداف....الخ

2- **الاتصال الصاعد**: وهو الاتصال الذي يتم من مستوى إداري أدنى إلى مستوى إداري أعلى ويتضمن الآراء، والمقترحات، والتقارير، والشكاوى، الاستفسارات.....الخ

3- **الاتصال الأفقي**: وهو الاتصال الذي يتم في نفس المستوى الإداري ويتضمن نقل المعلومات، والتنسيق، وحل المشكلات....الخ

4- **الاتصال القطري**: وهذا الاتصال الذي يتم من مستوى إداري إلى مستوى إداري آخر بغض النظر عن مدى الالتزام بسلسة الأوامر أو نطاق الإشراف وعادة ما يتضمن معلومات عامة أو شخصية.

إجابة تدريب (6):

إن أهم معيقات الاتصال هي:

1- معيقات ناجمة عن مرسل الرسالة منها:

- سوء اختيار وسيلة نقل الرسالة.
- استخدام كلمات غير بألوانه.
- عدم وضوح فكرة الرسالة لدى المرسل.

2- معيقات ناجمة عن مستقبل الرسالة منها:

- انتقاء بعض أجزاء الرسالة لدى المرسل.
- الحالة النفسية للمستقبل .
- انشغال المستقبل بأمور أخرى أثناء استقباله للرسالة.

3- معيقات ناجمة عن البيئة الخارجية منها:

- معيقات سياسية مثل الرقابة.
- تشويش وسائل الاتصال.
- سوء المناخ.

4- معيقات أخرى منها:

- كثرة المستويات الإدارية في المنظمة.
- الفارق الكبير في المستوى الثقافي بين المرسل والمستقبل.
- اختلاف الثقافات.

ويمكن تحسين فعاليات الاتصال من خلال:

- العمل على القضاء على كل المعيقات السابقة ذكرها أو العمل على ظهورها.
- تطوير مهارات الإصغاء.
- تطوير مهارات التحدث.
- التفاعل بين المرسل والمتصل.
- توفير كافة المعلومات اللازمة.
- عدم نقل معلومات كثيرة دفعة واحدة.

إجابة تدريب (7):

صناعة القرار هو: الاختيار الواعي لبديل من بين مجموعة من البدائل كل مشكلة معينة.

ومن أهم مداخل صناعة القرار الآتي:

1- المدخل التقليدي (الكلاسيكي): وهو مدخل يفترض أن صناع القرار يتصفون بالموضوعية والرشد الكامل ويمتلكون المعلومات الكاملة وأنهم يتخذون دائما قرارات تحقق أقصى فائدة للمنظمة وبالتالي القرارات تتصف دائما بالرشد والمنطقية الكاملة.

2- الدخل الإداري: وهو مدخل يفترض أن صناع القرارات لا يتصفون بالموضوعية الكاملة والرشد الكامل وأنهم يمتلكون المعلومات الكاملة وأنهم يتأثرون بالعوامل الذاتية وأنهم يتخذون قرارات بهدف تحقيق عائد مرضٍ وليس أقصى عائد ، وبالتالي فان القرارات لا تصنع دائما المنطقية الكاملة.

إجابة تدريب (8):

تتمثل عناصر صناعة القرار بالآتي:

1- صانع القرار وهو عبارة عن الفرد أو الجماعة التي تصنع القرار ويستمدون صلاحيتهم الممنوحة لهم من اختيار البديل المناسب.

2- موضوع القرار:وهو عبارة عن المجال الذي يتم فيه اتخاذ القرار كوجود مشكلة أو حدث معين أو مجال للتحسين والتطوير....الخ

3- الأهداف: وتتمثل في الأهداف المراد تحقيقها من خلال صناعة القرار وعادة ما تتمحور الأهداف حول تحقيق أقصى عائد وأقل تكلفة.

4- المعلومات والبيانات: وهي بيانات ومعلومات حول موضوع القرارات ولابد أن تغطي الفترة الماضية والحالية المستقبلية ولابد أن تكون بيانات متكاملة وشاملة وحديثة وصحيحة.

5- توافر بدائل مناسبة: وتتمثل في الخيارات لمطروحة لحل المشكلة أو تحقيق الهدف....الخ.

6- التنبؤ: هو توقع ما يمكن حدوثه مستقبلا وتأتي أهمية التعبير من كون صناعة القرار عملية مرتبطة بالمستقبل.

إجابة تدريب (9):

تتمثل أهم أنواع القرارات بحسب أهميتها في الأتي:

1- القرارات الاستراتيجية (الأساسية): وهي القرارات التي تتصف بالأهمية والتعقيد والتأثير النوعي والدائم على المنظمة ككل وتتخذ من قبل الإدارة العليا ويكون تأثيرها لفترة زمنية طويلة وتكون تكلفتها عالية جداً

2- القرارات التشغيلية (الروتينية): إن القرارات الروتينية والمتكررة وتأثيرها قصير المدى على مستوى جزء أو أكثر من أجزاء المنظمة وتتخذ من قبل الإدارة الوسطى أو الدنيا وتكوين تكلفتها.

إجابة تدريب (10):

الإبداع هو: تطوير منتجات جديدة، تحدث مساهمة اجتماعية ملموسة ومعترف بها .

وتتمثل أهم مراحل عملية الإبداع في الأتي:

أ- مرحلة الإعداد.

ب- مرحلة الاحتضان والإنضاج.

ج- مرحلة الانبثاق أو التفتق.

د- مرحلة التحقق.

إجابة تدريب (11):

القوة هي: القدرة أو الطاقة الكامنة التي يمتلكها طرف للتأثير في سلوك الآخرين.

وتتمثل أهم أنواع القوة حسب تصنيف فرنش ورافن في الآتي:

1- قوة الشرعية .
2- قوة المكافأة.
3- قوة الإكراه .
4- قوة الخبرة (المعلومات) .
5- قوة الإعجاب /الإقناع/المرجعية.

إجابة تدريب (12):

إن أنواع القدرة التي تعتمد على قوة الشخصية مثل قوة الإعجاب والخبرة والاقتناع الودي تعد أكثر قبولا و نجاحا في المنظمة ولذا يفضل استخدامها أكثر من أنواع القوة الأخرى التي تعتمد على المذهب والشرعية والإكراه والمكافأة ولكن هذا ليس دائما فالأمر يتوقف على طبيعة الموقف والطرق ، إذ يفضل أحيانا وفي مواقف معينة ومع أفراد معينين استخدام قوة المذهب أو الإكراه .

وبالنسبة لطبيعة العلاقة بين القوة والسياسة التنظيمية فيمكن القول أنهما مفهومان مرتبطان ببعضهما بشكل قوي ، حيث أن السياسة التنظيمية تعد وسيلة لامتلاك القوة بأنواعها المختلفة.

إجابة تدريب (13):

إن أهم أسباب ممارسة السلوك السياسي في المنظمة هي:

1- العوامل الفردية كحب السيطرة والظهور ...الخ
2- ندرة الموارد.

3- التغيرات التكنولوجية والبيئية.

4- ما الأهداف الغامضة.

أما أهم الأنشطة السياسية في المنظمات فهي:

1- تكوين التحالفات.

2- السيطرة على المعلومات.

3- السيطرة على خطوط الاتصال.

4- السيطرة على جداول الأعمال .

5- استقدام خبراء من خارج المنظمة .

6- تقديم الخدمات للغير.

7- انتظار حصول المشكلة أو الأزمة.

إجابة تدريب (14):

الصراع هو اختلاف يحدث عندما يدرك أحد الأطراف بأن مصالحه و أهدافه مهددة أو قد تهدد وتتأثر سلبا من قبل طرف آخر.

وترى المدرسة التقليدية أن الصراع أمر ضار ويجب تجنبه وأن حدوثه في المنظمة يسبب لها أضرار كبيرة أما مدرسة العلاقات الإنسانية فترى أن الصراع في أي مجموعة أمر طبيعي وحتمي لا يمكن تجنبه ويمكن اعتبار الصراع عند مستوى معين قوة إيجابية ولمصلحة المنظمة كونها تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء في المنظمة.

إجابة تدريب (15):

تتمثل أهم أسباب الصراع في الآتي:

1- اختلاف الأهداف.

2- اختلاف الخصائص الفردية.

3- ندرة الموارد.

4- العلاقات الاعتمادية في الوظيفة وبين الوظائف.

5- انعدام القوانين أو غموضها .

6- ضعف الاتصال.

وعند حدوث الصراع تظهر عدة مظاهر له منها :

1- اختلافات بسيطة أو سوء فهم.

2- استنفار علني أو تحدٍّ من الآخرين.

3- هجوم كلامي.

4- تهديدات وتحدي.

5- اعتداء جسمي.

13. قائمة المصطلحات:

- **الجماعة** : Group

تعرف الجماعة بأنها عدد من الأفراد (شخصين فأكثر) يتفاعلون فيما بينهم، ويؤثر كل فرد منهم على الآخر، ويسعون لتحقيق هدف محدد.

- **الاتصال** : Communication

إرسال الرسالة بطريقة تجعل المعنى الذي يفهمه المستقبل مطابقاً إلى حد كبير للمعنى الذي يقصده المرسل.

- **القرار/ صناعة القرار** : **Decision\ Decision Making**

الاختيار الواعي لبديل من بين عدة بدائل ممكنة لحل مشكلة معينة.

- **الإبداع** : **Creativity**

يعرف الإبداع بأنه تطوير منتجات (سلع، خدمات، وأفكار) أصيلة/ جديدة، تحدث مساهمة ملموسة (مساهمة اجتماعية معترف بها).

- **القوة** : Power

تعرف القوة بأنها القدرة أو الطاقة الكامنة التي يمتلكها طرف ما (شخص، مجموعة، منظمة، دولة) للتأثير على سلوك الآخرين.

- **السياسة التنظيمية** : Organizational Policies

تعرف السياسة التنظيمية بأنها الوسائل أو الأنشطة (مثل تكوين التحالفات، السيطرة على المعلومات ...) التي تستخدم من قبل أعضاء المنظمة (أفراد، جماعات ...) لامتلاك وتعزيز واستعمال القوة بأنواعها المختلفة، بغرض تحقيق أهداف المنظمة

- **الصراع** : **Conflict**

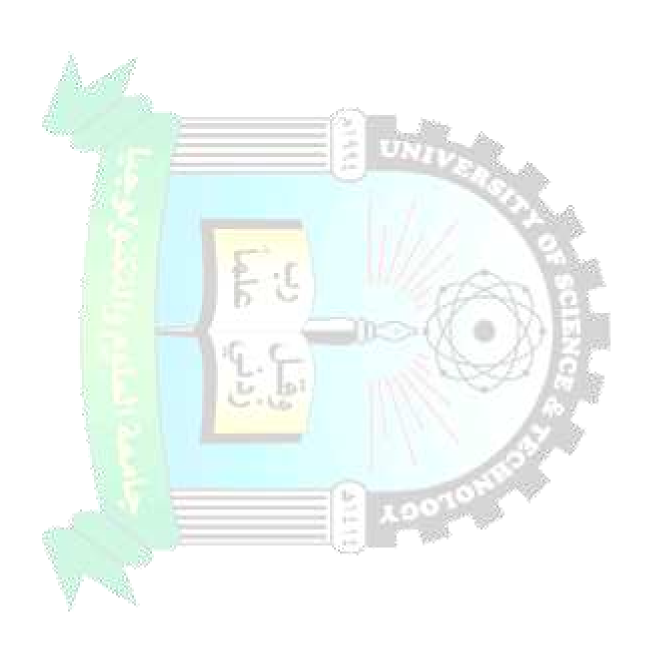
هو عبارة عن اختلاف يحدث/ يبدأ عندما يدرك أحد الأطراف (فرد، جماعة، قسم، منظمة...) بأن مصالحه وأهدافه مهددة أو قد تهدد وتتأثر سلباً من قبل طرف آخر.

14. مراجع الوحدة:

عزيزي الدارس، **تتمثل أهم المراجع التي يمكنك الرجوع إليها للاستفادة منها في الآتي:**

1. حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمة، دار زهران للنشر والتوزيع، ، عمان، الأردن ، 1997م.
2. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995م.




UNIVERSITY OF SCIENCE & TECHNOLOGY
وقل رب زدني علما

4 الوحدة الرابعة

محددات السلوك على مستوى المنظمة


السلوك التنظيمي
المفهوم ومواضيع أخرى (1)
مستويات دراسة السلوك التنظيمي
مستوى الفرد
مستوى الجماعة
مستوى المنظمة
محددات سلوك الفرد
الشخصية (2)
الإدراك (3)
التعلم (4)
القيم (5)
الدوافع (6)
الاتجاهات (7)
الرضى الوظيفي (8)
ضغوط العمل (9)
محددات سلوك الجماعة
الجماعة (10)
الاتصال (11)
صناعة القرار والإبداع (12)
القيادة (13)
القوة والسياسة (14)
الصراع التنظيمي (15)
الهيكل (العمليات التنظيمية)
الهيكل التنظيمي والرسمية (16)
الثقافة التنظيمية (17)
الفساد (18)
المتغيرات المتأثرة
الأداء
الإنتاجية
الغياب
ترك العمل
الإطار العام للكتاب

محتويات الوحدة

1- المقدمة:

1 -1. التمهيد:

عزيزي الدارس، مرحباً بك إلى هذه الوحدة. سبق وأن تناولنا دراسة السلوك التنظيمي وفهمه في المنظمة على مستوى الأفراد وعلى مستوى الجماعة في الوحدتين السابقتين، وفي هذه الوحدة سوف نتناول دراسة السلوك التنظيمي وفهمه في المنظمة على مستوى المنظمة، حيث سنقوم بدراسة مجموعة من المحددات المؤثرة في السلوك التنظيمي على مستوى المنظمة والمتمثلة في الهيكل التنظيمي والرسمية والثقافة التنظيمية، وكذلك ضغوط العمل والفساد الإداري وكل هذه المحددات لها دور كبير في تحديد السلوك على مستوى المنظمة.

تحتوي هذه الوحدة على العديد من الأشكال والأمثلة التوضيحية التي تساعدك عزيزي الدارس على فهم واستيعاب محتوياتها، كما تشمل هذه الوحدة أيضاً على تدريبات، إضافة إلى أسئلة التقويم الذاتي، فضلاً عن التعيينات والتي نأمل أن تساعدك- عزيزي الدارس- على قياس مدى فهمك واستيعابك لمحتويات هذه الوحدة.

1 -2. أهداف الوحدة:

بعد إنتهائك من دراسة هذه الوحدة يجب أن تكون قادراً على أن:

1. تعرف كلاً من الهيكل التنظيمي، الرسمية، الثقافة التنظيمية، ضغوط العمل.
2. تذكر أهم العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي ذات العلاقة بالمنظمة.
3. توضح طبيعة العلاقة بين السلوك التنظيمي وبين كل من الهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة وضغوط العمل.
4. تناقش العوامل المؤثرة في فاعلية الهيكل التنظيمي وضغوط العمل والفساد الإداري.
5. تختار الهيكل التنظيمي الملائم لكل منظمة من المنظمات بحسب ظروف كل منها.
6. تناقش كيفية تعلم العاملين ثقافة المنظمة التي يعملون فيها.

1 -3. أقسام الوحدة:

تتكون هذه الوحدة من ثلاثة أقسام أعدت من أجل تحقيق الأهداف الرئيسة لهذه الوحدة وهي:

1. الهيكل التنظيمي والرسمية.
2. الثقافة التنظيمية.
3. ضغوط العمل.
4. الفساد الاداري.

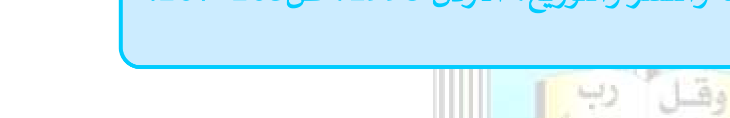
1 -4. قراءات مساعدة:



عزيزي الدارس، تمثل المراجع الآتية قراءات مساعدة تتعلق بمحتويات هذه الوحدة يمكنك الرجوع حتى تتمكن من فهم محتويات هذه الوحدة واستيعابها :

1- حسين حريم . السلوك التنظيمي، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن ، 1996، ص377-459.

2- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن 1995، ص165-167.



1 -5. وسائط مساندة:



عزيزي الدارس، ،يمكنك القيام بزيارة ثلاثة من الموظفين المعروفين لديك في منظمة أو أكثر وتوجيه الأسئلة الآتية عليهم:

1. هل تكلف بأعمال وظيفية فوق طاقتك؟
2. هل يتدخل رئيسك المباشر في عملك؟
3. هل تشعر أن سياسات الرواتب والحوافز عادلة في المنظمة؟
4. هل تواجه ضغوط عمل أثناء وجودك في عملك؟
5. هل تؤثر ضغوط العمل في مستوى أدائك؟

دون إجابات الموظفين ولاحظ الفرق في مستوى الضغوط التي يواجهها الموظفين.

حاول ان تتعرف على مستوى أداء كل موظف من الثلاثة لموظفين من خلال مقابليه مع مسئوليهم أو التعرف على مستويات تقييم.

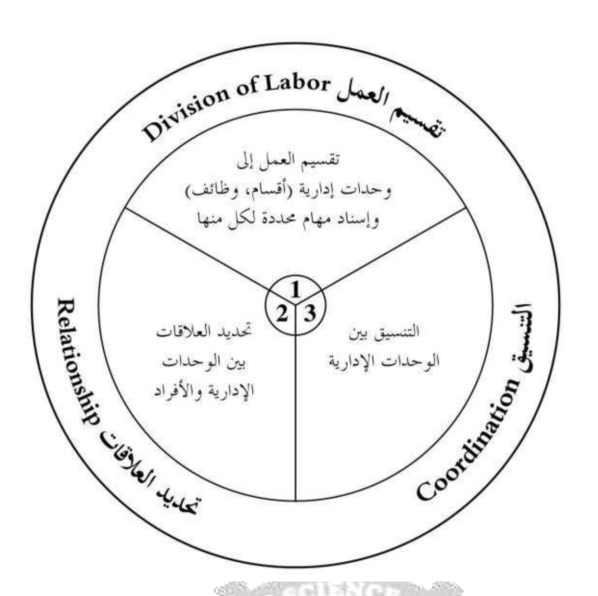
1-6. ما تحتاج إليه في دراسة الوحدة:

عزيزي الدارس: أثناء دراستك هذه الوحدة سوف تحتاج إلى دفتر وقلم لكتابة المفاهيم الأساسية التي احتوتها أقسام هذه الوحدة، إضافة إلى كتابة إجابات أسئلة التقويم الذاتي التي وردت في نهاية كل قسم من أقسام هذه الوحدة، فضلاً عن المراجع ذات العلاقة بمحتويات هذه الوحدة، كما أنك عزيزي الدارس سوف تحتاج إلى التواصل مع مجموعة من الموظفين العاملين في منظمة أو أكثر من منظمات الأعمال الموجودة في منطقتك من أجل التعرف على ضغوط العمل التي يواجهونها في المنظمة ومستوى أثرها في سلوكهم التنظيمي، كما أنك بحاجة إلى توفير مكان ملائم، إضافة إلى اختيار الوقت المناسب لدارسة هذه الوحدة.

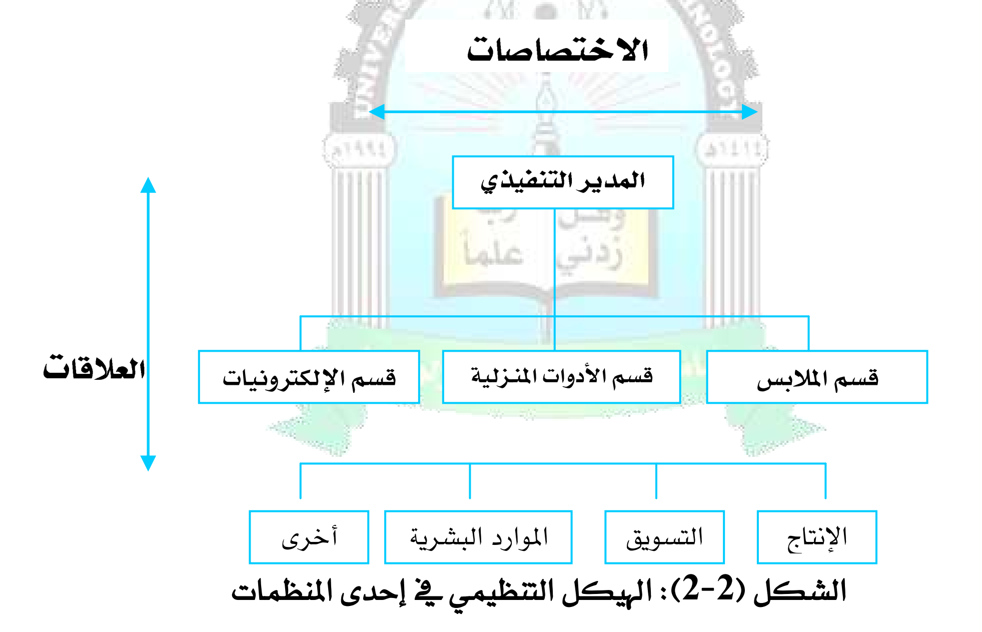
2. الهيكل التنظيمي والقواعد الرسمية:

2-1. مفهوم الهيكل التنظيمي:

يقصد بالهيكل التنظيمي تقسيم العمل Division of Labor **إلى وحدات إدارية (أقسام، وظائف)، وإسناد مهام واضحة لها، وتحديد العلاقات بين هذه الوحدات والأفراد** Determine the Relationship **ثم التنسيق بين جهود هذه الوحدات**، بمعنى أكثر تفصيلاً يمكن القول: إن الهيكل التنظيمي هو الإطار (أو النظام) الذي يحدد الأقسام والوظائف (وظيفة التسويق مثلاً) في المنظمة، ويوزع المهام عليها (مهمة إنتاج الملابس مهمة التسويق)، ويحدد العلاقات التي تربط بين هذه الأقسام والوظائف والأفراد على كل المستويات الإدارية، وتشمل هذه العلاقات السلطة والمسئولية، نطاق الإشراف، المركزية واللامركزية، التفويض، وذلك في إطار من التكامل المتمثل في تنسيق جهود الأفراد والوظائف والأقسام، من خلال عمليات الاتصال، وفرق العمل المؤقتة والدائمة ...إلخ، والشكلان **(2-1)**، و**(2-2)** يعكسان ذلك.



الشكل (2-1) : إطار الهيكل التنظيمي



الشكل (2-2): الهيكل التنظيمي في إحدى المنظمات

2 -2. أشكال الهياكل التنظيمية Forms of Organizational Structure :

كما سبق وأن تناولنا في كتاب أساسيات الإدارة، فإن هناك أشكالاً/أقسام متعددة للهياكل التنظيمية ولكل تقسيم من هذه التقسيمات **مزاياه وعيوبه**، وفيما يلي- عزيزي الدارس- نبذة مختصرة عن كل نوع من هذه الأنواع :

1- التقسيم على أساس الوظيفة :

وهو الأكثر شيوعاً، وفيه يتم تجميع كافة الأنشطة المتخصصة في مجال معين من مجالات النشاط في وحدة إدارية واحدة تعكس وظيفة أساسية، ويعكس هذا التقسيم مدى الاهتمام بالأنشطة الأساسية في المنظمات الصناعية والإنتاجية، وهي : الإنتاج، التسويق، التمويل، الشراء والمشتريات، والإدارات التي تمارس هذا النوع من النشاط أو الوظائف هي أهم الإدارات، وهذا لا يعني بالطبع عدم الاهتمام بالوظائف المساعدة الأخرى.

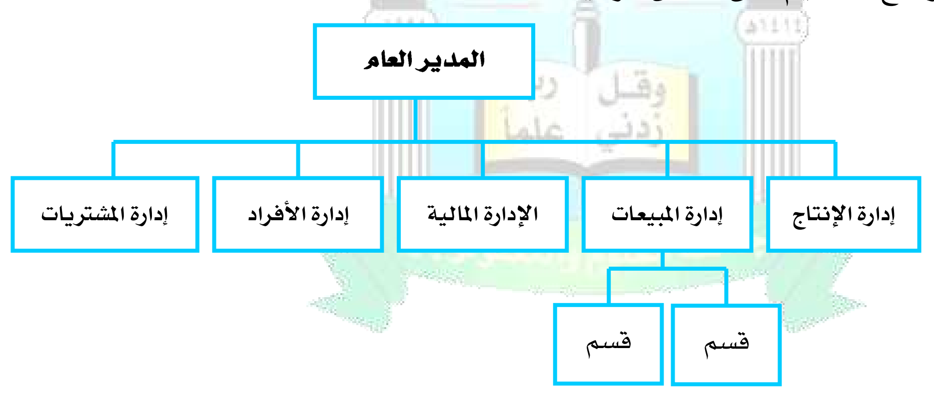
ويؤدي هذا النوع من التقسيم إلى تحقيق **المزايا** التالية :

- الزيادة في التخصص الوظيفي.
- ارتفاع مستوى أداء الإدارات والوحدات التنظيمية التابعة لكل إدارة.
- تطوير وتنمية خبرات العاملين.

أما **عيوب** هذا التقسيم فهي :

- عدم اكتساب خبرات جديدة في مجالات أخرى.
- فقدان النظرة المتكاملة للمنظمة.
- زيادة عدد الخبراء والفنيين.

والشكل (2-3) يوضح التقسيم على أساس الوظيفة.



الشكل (2-3) : التقسيم على أساس الوظيفة

2- التقسيم على أساس السلعة أو المنتج :

وهذا الأساس يقوم على تجميع الأنشطة المتصلة اتصالاً مباشراً بالسلعة المنتجة، أو خط الإنتاج في وحدة إدارية واحدة، ويستخدم هذا التقسيم في المنظمات الكبيرة ذات خطوط الإنتاج المتعددة، حيث يتم إحداث وحدات إنتاجية خاصة بكل منتج أو خط إنتاجي.

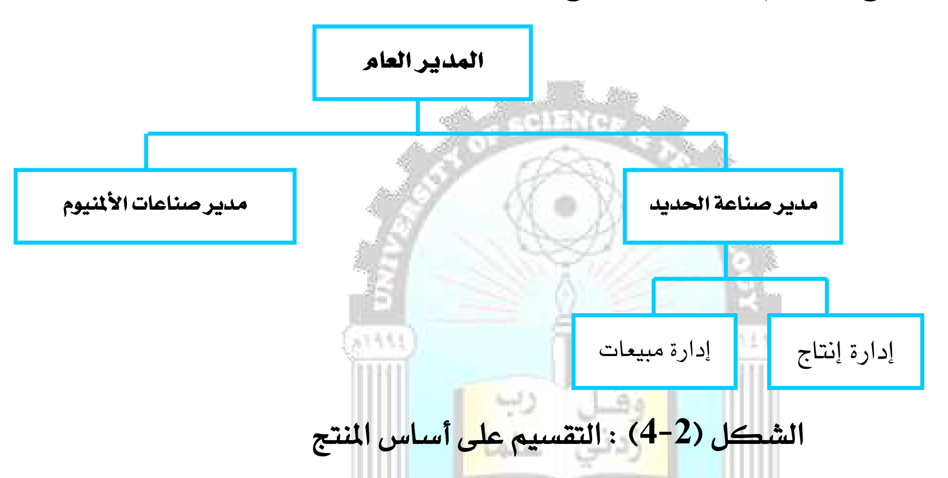
ويتميز هذا النوع من التقسيم بما يلي :

- تركيز الاهتمام على سلعة أو خط إنتاجي واحد.
- الاهتمام المتزايد بخدمة العملاء.
- يسمح بالتنسيق بين الوظائف المختلفة للسلعة المنتجة الواحدة.
- يحدد مسئولية تحقيق الربح على مستوى السلعة أو الخط الإنتاجي.

أما **عيوب** التقسيم على أساس نوع المنتج فهي :

- صعوبة التنسيق بين كافة الأنشطة للمنظمة عامة.
- لا يساعد في الحصول على مدراء أكفاء على مستوى المنظمة عامة.

والشكل **(2-4)** يوضح التقسيم على أساس المنتج.



الشكل (2-4) : التقسيم على أساس المنتج

3- التقسيم على أساس جغرافي :

وفيه يتم تجميع الأنشطة المتصلة بمنطقة جغرافية معينة في وحدة إدارية واحدة، ويستخدم هذا التقسيم في المنظمات التي يشمل نشاطها مناطق جغرافية متعددة، سواء داخل الدولة أو خارجها، وذلك بغرض تحقيق المرونة، وتسهيل الإشراف المباشر، والاستفادة من الفرص المحلية والخارجية، وتخفيض تكاليف النقل والاتصال، ولمواجهة اختلاف أذواق المناطق.

مزايا التقسيم على أساس جغرافي :

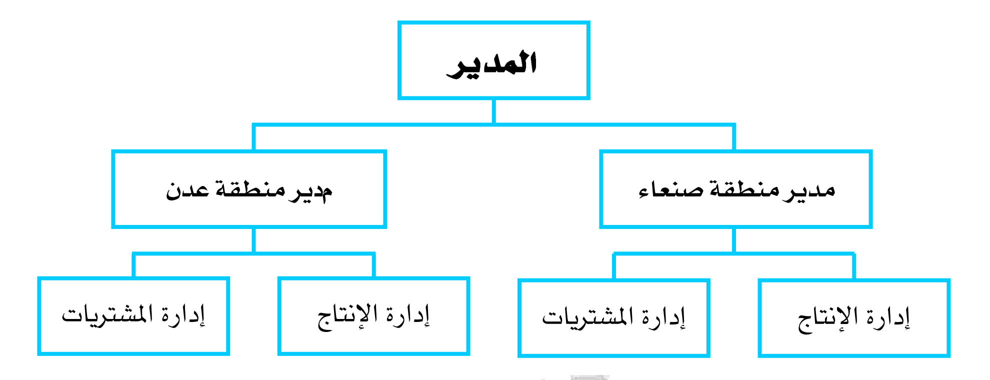
- أخذ العوامل المحلية بعين الاعتبار.
- انخفاض التكاليف التشغيلية.
- إتاحة الفرصة لتدريب المديرين.
- دقة البيانات والقرارات التسويقية.
- فعالية الرقابة على السوق.

أما **عيوب** هذا التقسيم :

- صعوبة الرقابة والتنسيق لعمليات المنظمة، بسبب التشتت المكاني لفروعها.

- احتمال تكرار بعض الأعمال مثل عملية الشراء أو التوظيف.
- قد يسئ مديرو بعض المناطق استخدام السلطات الممنوحة لهم.

والشكل **(2-5)** يوضح التقسيم على أساس جغرافي.



الشكل (2-5) : التقسيم على أساس جغرافي

4- التقسيم على أساس العميل :

وفيه يتم تجميع الأنشطة المتصلة بعملاء معينين في وحدة إدارية واحدة، ويستخدم هذا النوع من التقسيم عندما يكون هدف المنظمة الأساسي هو الاهتمام بخدمة عملائها، وخاصة عندما تتعامل مع أنواع متعددة من العملاء، مثل الشباب، الأطفال، النساء، والرجال، علماً بأن تحقيق هذا الهدف يتوقف بالدرجة الأولى على قدرة المنظمة في تحقيق متطلبات كافة العملاء.

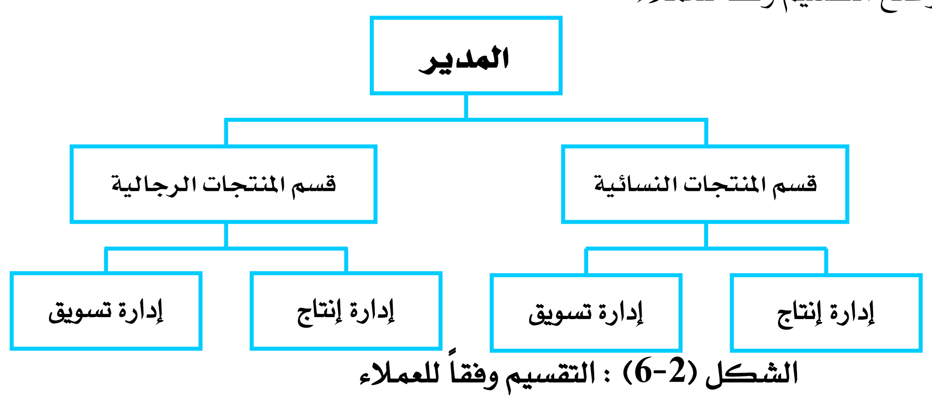
*ومن **مزايا** هذا التقسيم :*

- التخصص الكامل في خدمة نوع معين من العملاء.
- السرعة في تحديد المشكلات المتعلقة بالعملاء.
- التنسيق الكامل لكافة الأنشطة المتخصصة بعملاء محددين.

***أما عيوب** هذا التقسيم :*

- صعوبة التنسيق وتحقيق التكامل بين كافة الأنشطة.
- احتمال ظهور طاقات إنتاجية عاطلة في بعض الإدارات، مما يؤدي إلى زيادة التكاليف.

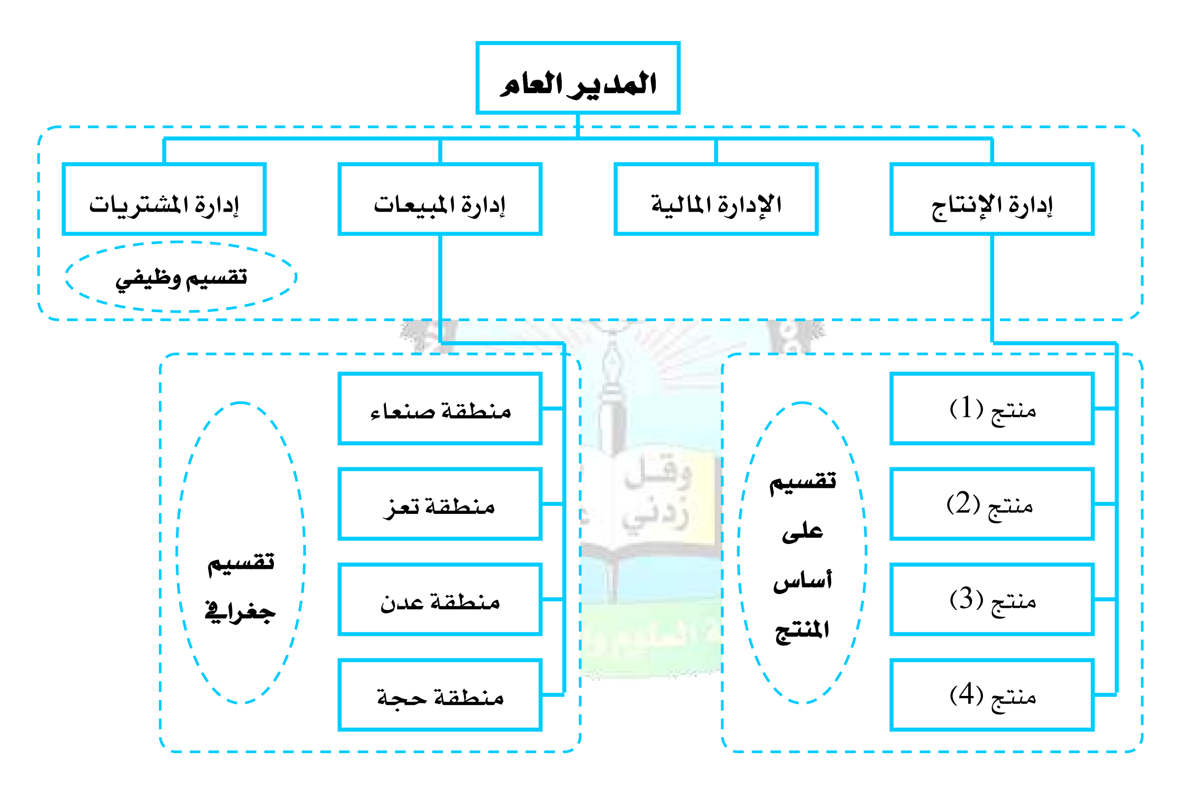
والشكل (2-6) يوضح التقسيم وفقاً للعملاء



الشكل (2-6) : التقسيم وفقاً للعملاء

5-التقسيم المركب :

ليس من السهل تحديد أي من أسس التقسيم السابقة أفضل من غيرها، حيث أن لكل منها مزاياه وعيوبه، لهذا فإن كثيراً من المنظمات تلجأ إلى **التقسيم المركب، أي تقسيم يشمل أكثر من أساس من أسس التقسيم السابقة، فقد يتم تقسيم الإدارات الرئيسية في المنظمة على أساس جغرافي، فتكون هناك إدارة لكل منطقة، ومن ثم تقسيم كل منطقة إلى إدارات حسب الوظائف الرئيسية، فتكون هناك إدارة إنتاج، وتسويق، وتمويل،** ...إلخ، وهكذا يمكن الجمع بين مزايا أكثر من أساس من أسس التقسيم السابقة. والشكل (2-7) يبين التقسيم على أساس مرك



الشكل (2-7) : التقسيم على أساس مركب

6- التقسيم المصفوفي :

وهو تنظيم مؤقت، ويقوم هذا النوع من التقسيم على أساس الجمع بين التنظيم الوظيفي (الدائم) والمشروع المؤقت، والعاملين في إطار هذا التنظيم، يرأسهم شخصان أو مديران هما الرئيس الوظيفي (رئيس القسم الوظيفي الدائم)، ورئيس المشروع، وهو الشخص المسئول عن إدارة المشروع، أي أن الهيكل المصفوفي يتكون من عدة أقسام وظيفية في المنظمة، تأخذ شكلاً أفقياً كأقسام الإنتاج، التمويل، التسويق، شؤون الموظفين، والبحوث والتطوير، ومجموعة من المشاريع ترتب حسب

تسلسلها عمودياً، واستخدام هذا النمط من التنظيم يعود إلى الرغبة في تحقيق المرونة، وإلى ندرة التخصصات في المنظمة، ومحاولة الإفادة منها في عدة مشاريع عند الحاجة، وحسب الأولوية، حيث تتم الإعارة المؤقتة للمختصين في الأقسام الوظيفية للعمل في كل مشروع، وبعد الانتهاء من المشاريع يعودون للأقسام التي ينتمون إليها، ويكون لكل مشروع ميزانيته الخاصة، وينتشر مثل هذا التقسيم في شركات المقاولات، ومؤسسات تنفيذ المشاريع، ومن الأمثلة على ذلك مشاريع المياه والصرف الصحي، والمشاريع الزراعية.

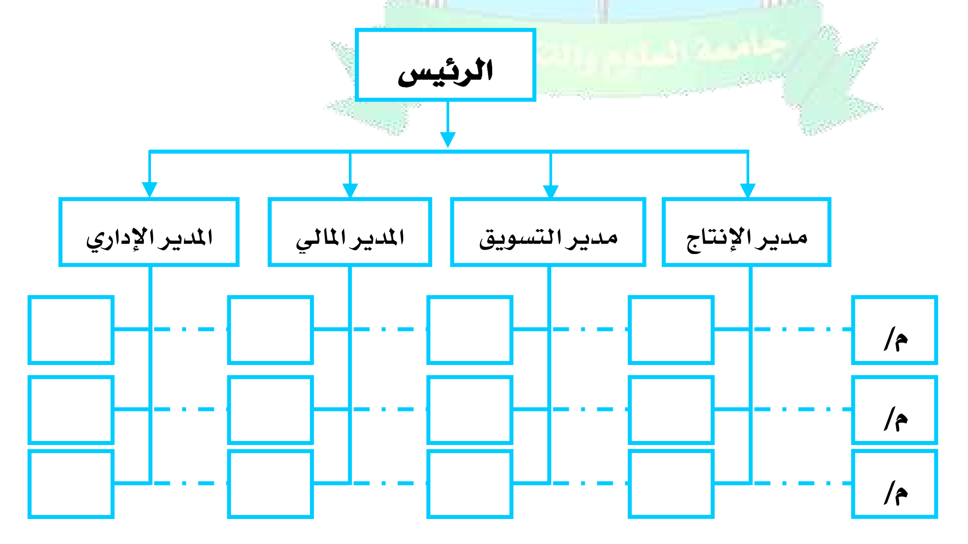
***مزايا** التقسيم المصفوفي :*

- تطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- تنفيذ فعلي للمشاريع.
- يعكس متابعة دقيقة للمتغيرات البيئية.
- مرونة في استخدام المهارات والمختصين في عدة مشاريع.

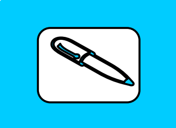
*أما **عيوب** التقسيم المصفوفي :*

- تكلفة تشغيل عالية.
- غموض حول الارتباطات الإدارية، وازدواجية في القيادة لكل موظف، واحتمال ظهور الصراع على السلطة بين المدراء.
- المغالاة في التركيز على اتخاذ القرارات من قبل جماعات العمل.

والشكل (2-8) يوضح التقسيم المصفوفي في إحدى المنظمات



الشكل (2-8) : التقسيم المصفوفي لإحدى المنظمات



تدريب (1)

ما هو المقصود بالهيكل التنظيمي، محددا أهم اسس تقسيم الهيكل التنظيمي في المنظمة؟

2 -3. المبادئ الأساسية التي يقوم عليها الهيكل التنظيمي :

كما لاحظنا من التعريف الخاص بالهيكل التنظيمي، فإن هذا الهيكل يقوم على مجموعة من المبادئ Principles أو المفاهيم Concepts أو العناصر Factors، والتي من أهمها :

1. مبدأ تقسيم العمل Division of Labor :

يقصد بتقسيم العمل **تجزئة العمل إلي أجزاء أصغر، بحيث يُسند كل جزء إلى قسم أو إدارة أو أفراد أو فرد معين**، فمثلاً أعمال المنظمة يمكن تقسيمها بشكل عام إلي أجزاء (وحدات إدارية ...إلخ) متخصصة، مثل قسم السيارات، أو قسم الملابس، أو إدارة التسويق، وإدارة المشتريات، والإدارة المالية، والإدارة أو القسم يمكن أيضاً تجزئتهما إلى أجزاء أصغر، فمثلاً الإدارة المالية يمكن تجزئتها إلى وحدة الحسابات المالية، وحدة الموازنة، وحدة التكاليف، وهكذا، وتقسيم العمل كما نلاحظ يقود - عادة - إلى التخصص Specialization، حيث يعمل كل قسم أو فرد في تخصص معين.

وبالإشارة إلى تأثير تقسيم العمل والتخصص على أداء الفرد ورضاه الوظيفي، فإن الدراسات تشير - بشكل عام - إلى أن تقسيم العمل **الذي يقود إلى التخصص له أثر على زيادة الإنتاجية، ولكنه وفي نفس الوقت يقلل من الرضى الوظيفي لدى العاملين، مع وجود بعض الحالات الخاصة.**

2. مبدأ وحدة السلطة الآمرة :

ويقصد به أن يكون **للعامل رئيس أو مشرف واحد يتلقى منه الأوامر** بشكل عام، وإشارة إلى تأثير هذا المبدأ على الفرد ورضاه الوظيفي، تشير الدراسات - بشكل عام - **إلى أن العاملين يفضلون الوظائف التي يمكن أن يتلقوا فيها تعليمات العمل من مشرف أو مدير واحد، نظراً لكون ذلك يخفف عنهم الضغوط الوظيفية، والغموض في العمل، وبالتالي فإن ذلك يؤدي - بشكل عام - إلى أداء أفضل، ورضى وظيفي أعلى.**

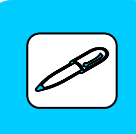
3. السلطة والمسؤولية :

السلطة هي الحق في التصرف وإعطاء الأوامر، والمسئولية هي الالتزام بالقيام بالواجبات المحددة، ولابد من التوازن بين السلطة والمسئولية، فإذا ضعفت السلطة أدى ذلك إلى **التسيب**، وإذا ازدادت السلطة قاد ذلك إلى **التسلط والدكتاتورية**، وعند حديثنا عن علاقة السلطة بأداء العاملين

ورضاهم الوظيفي، فيمكن القول : إنه عندما يعتمد المدراء على السلطة الرسمية فقط Position Authority، **في التعامل مع العاملين التابعين لهم ويتجاهلون مصادر القوة الأخرى، مثل قوة الخبرة والإقناع والمعلومات، فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض مصداقية المدراء، وإلى انخفاض الرضى الوظيفي، وتدني الإنتاجية لدى العاملين التابعين لهم.**

4. نطاق الإشراف :

يقصد بنطاق الإشراف **عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم إداري واحد، ويخضعون لسلطته،** فإذا كان المدير يشرف على (3) عاملين فإن نطاق الإشراف (3)، وإذا كان يشرف على (20) عاملاً فإن نطاق الإشراف عشرون عاملاً، ولمحاولة التعرف على العلاقة بين نطاق الإشراف الأمثل الذي يحقق أداءً ورضى وظيفياً عاليين لدى العاملين، يمكن القول : إن هناك صعوبة في **تحديد اتجاه ميل هذه العلاقة،** وربما أن ذلك يعود إلى الاختلافات الفردية لدى العاملين، حيث أن **بعض العاملين يفضلون أن يُتركوا وشأنهم في التصرف واتخاذ القرار،** ولا يرغبون في العودة إلى مشرفيهم ومدرائهم بشكل مستمر وفي كل الأوقات، **وبالتالي فإن نطاق الإشراف الواسع يكون أكثر تحفيزاً لهم لتحسين أدائهم، وأكثر إشباعاً لرضاهم الوظيفي،** بينما هناك عمال آخرون **يفضلون أن يعتمدوا كثيرا على توجيهات مدرائهم في اتخاذ القرار،** وأن يعودوا لمدرائهم في كل أمر صغير أو كبير، ومثل هؤلاء يفضلون **نطاق الإشراف الضيق،** لأنه يُتيح للمدير - بسبب قلة عدد الذين يشرف عليهم - أن يعطي وقتاً أكبر لكل عامل، لمساعدته في عمله واتخاذ قراراته.



تدريب (2)

ناقش أثر كل من مبدأ تقسيم العمل ونطاق الإشراف في السلوك التنظيمي؟

2 -4. الرسمية Formalization :

يقصد بالرسمية درجة أو مدى اعتماد المنظمة على القوانين والقواعد Rules والتعليمات والإجراءات Procedures والاتصالات المكتوبة ...إلخ، وهذه القواعد موجودة في التوصيف الوظيفي الذي يحدد للموظف صلاحياته وواجباته، وفي السياسات المكتوبة، وفي أنظمة ولوائح المرتبات والأجور والترقيات، وفي القوانين التأديبية ...إلخ.

ولا شك أن أداء الفرد ورضاه الوظيفي يتأثران بكل هذه القواعد والإجراءات.

أسئلة التقويم الذاتي:

1- ناقش العلاقة بين الهيكل التنظيمي والمناسب لظروف المنظمة ومستوى أداء تلك المنظمة ؟

2- أذكر المبادئ التي يقوم عليها الهيكل التنظيمي موضحا أثر اثنين منها في السلوك التنظيمي للعاملين ؟

3- اشرح العوامل التي يجب مراعاتها قبل اختيار الهيكل التنظيمي المناسب للمنظمة ؟

3. الثقافة التنظيمية:

3 -1. مفهوم الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والرموز المشتركة التي يمتلكها أعضاء المنظمة، والتي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى.

3 -2. بعض القيم الثقافية التنظيمية :

سبق وأن تناولنا مفهوم القيم في الفصل الخامس، وسنحاول عزيزي الدارس الآن بشيء من الاختصار والتبسيط تناول بعض من القيم الثقافية التنظيمية Cultural Values السائدة في العديد من المنظمات المتواجدة في كثير من الدول والتي تشمل :

1. قيم التوظيف الدائم أو التوظيف لفترة محدودة :

هناك **منظمات** تسودها ثقافة التوظيف الدائم للعاملين، أي ثقافة الوظيفة مدى الحياة، والذي بدوره يوفر الاستقرار الوظيفي للعاملين، ويوجد الولاء والانتماء للمنظمة، وهذه الثقافة سائدة في العديد من المنظمات، وبالذات المنظمات اليابانية، وهناك **منظمات** تسودها قيم وثقافة التوظيف لفترة محدودة من الزمن، بحيث أن العامل لا يبقى إلا فترة محدودة في المنظمة ثم ينتقل بعدها إلى منظمة أخرى، وهناك نمط **ثالث** من المنظمات يتم فيها التوظيف لفترة طويلة لكنها محددة بزمن معين.

2. قيم تقييم العاملين وترقيتهم :

هناك منظمات تسودها **ثقافة التقييم البطيء والنوعي (الكيفي)**، بمعنى أن عملية التقييم للعاملين فيها لا تتم خلال فترة قصيرة من التوظيف (سنة مثلاً)، وإنما تتم بعد مرور عشر سنوات من التحاقه بالوظيفة، وعلى ضوء هذا التقييم تتم الترقية بعد إجراء المقابلات مع العديد من الأفراد الذين لهم علاقة بالعامل المرشح للترقية، وتعتمد هذه الثقافة في التقييم على مبدأ أن العامل الجيد لا يمكن أن يبرز في السنوات الأولى للتعيين، وهذه الثقافة سائدة في المنظمات اليابانية، وفي المقابل

توجد منظمات **تقوم على ثقافة التقييم السريع**، وتركز على الترقية بناءً على معايير كمية في الأداء، وهذه الثقافة تشجع على التفكير قصير المدى بين المدراء العاملين، وهناك منظمات تحاول **أن توفق بين الثقافتين**، وبالتالي فإنها تركز على التقييم البطيء (وليس طويل المدى أو السريع)، والتقييم النوعي وليس الكمي.

3. المسار الوظيفي :

يقصد بالمسار الوظيفي هنا مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية في المنظمة، فهناك منظمات تقوم ثقافتها على أساس إتاحة الفرصة للعاملين لديها للتنقل بين مختلف الوظائف، بغرض إعطاء العامل فرصة اكتساب مهارات جديدة إضافية، ما يؤدي إلى سهولة إحلال موظف مكان آخر عند الحاجة، كما هو الحال في المنظمات اليابانية التي تتبنى ثقافة **المسار الوظيفي العريض والواسع**، وفي المقابل توجد منظمات تتبنى ثقافتها **التركيز على التخصص الضيق**، أي بقاء العامل في وظيفة واحدة لفترة زمنية طويلة، كما هو الحال في المنظمات الأمريكية، وهناك نمط آخر من المنظمات تتبنى **المسار الوظيفي الوسط.**

4. أسلوب/ آلية العمل الرقابي Control Mechanism :

كل المنظمات يجب أن تمارس مستوىً معيناً من الرقابة التنظيمية، لذلك فإن المنظمات قامت بتطوير قيم ثقافية مرتبطة بالرقابة التنظيمية، فهناك منظمات تتبنى قيم رقابية تقوم على أساس **ممارسة الرقابة من خلال آلية غير رسمية Informal وغير صريحة، من خلال إصدارها إرشادات عامة لكيفية العمل، وحول ماذا تتوقع الإدارة العليا من الإدارة المباشرة وجميع العاملين أن يعملوا ليحققوا النتائج المطلوبة**، وهذا النمط من الثقافة التنظيمية يمارس من قبل الشركات اليابانية وبعض الشركات الأمريكية (نموذج Z)، في المقابل فإن هناك منظمات أخرى **ترى أن التوجيهات الصريحة والمفصلة Directions**، والأحكام والقوانين والإجراءات المحددة، والتوصيف الوظيفي الدقيق هي الثقافة الأنسب.

5. أسلوب صناعة القرار Decision Making :

هناك منظمات تقوم ثقافتها في صناعة القرار على **المشاركة الجماعية**، وتبادل المعلومات، والإجماع، كما هو الحال في المنظمات اليابانية، وفي المقابل هناك منظمات تقوم ثقافتها في صناعة القرار على أساس **تفرد الفرد بالقرار**، وعدم إعطاء فرصة للآخرين بإبداء آرائهم ومقترحاتهم.

6. المسؤولية Responsibility :

هناك منظمات ثقافتها السائدة هي **الالتزام بالمسؤولية الجماعية**، وهذا يعد نتاجاً طبيعياً للقيمة الثقافية المرتبطة بصناعة القرار بأسلوب جماعي، باعتبار أن كافة المعنيين قد وافقوا على

القرار وتبنوه، وبالتالي لابد أن يتحملوا جميعاً المسؤولية عن نتائج القرار، وهذا النمط من الثقافة يمارس في المنظمات اليابانية.

وهناك منظمات يتحمل فيها **الفرد المسؤولية بمفرده،** وهذا عائد إلى أن صناعة القرار تقوم على أساس فردي وليس جماعياً.

7. **مدى الاهتمام بالعاملين وأسرهم** Concern for People :

هناك منظمات تبدى ثقافتها اهتماماً كلياً بجميع العاملين، وبأفراد أسرهم، فهي لا تهتم بالجوانب المتعلقة بالعمل ومكان العمل فحسب، وإنما يمتد الاهتمام ليشمل القضايا الشخصية للعامل ولأفراد أسرته، وهذا الشكل من الثقافة يمارس في المنظمات اليابانية، وهناك في المقابل منظمات تركز ثقافتها **على الاهتمام بالعمل ومكان العمل** فقط.

وباختصار : نجد أن الكثير من المنظمات الناجحة تقوم على ثقافة أساسية، وهي أن الإنسان هو أهم أصولها على الإطلاق، سواء أكانوا مدراء أم عاملين عاديين، وأن هدف المنظمة هو جعل أفرادها ناجحين، سعداء وراضين، وذلك من خلال معاملتهم باحترام وكرامة.

8. **ثقافة الاهتمام بالعميل :**

هناك الكثير من المنظمات التي تقوم ثقافتها **على الاهتمام بالعميل أكثر من أي شخص،** ويرجع السبب في ذلك إلى أن العميل يزود المنظمة بالمعلومات والآراء عن المنتجات الحالية، وأيضاً الأفكار المطلوبة لتطوير أو خلق منتجات جديدة، وهذا بدوره يحقق النجاح للمنظمة.

وفي المقابل هناك بعض المنظمات لا تدرك هذه الأهمية، وبالتالي تفقد الكثير من النجاح.

9. **ثقافة التمكين** Empowerment :

وهي ثقافة تقوم على تشجيع العاملين لوضع أهدافهم الخاصة بالعمل بأنفسهم، وصناعة القرار، وحل المشاكل، وذلك في إطار ما عليهم من مسؤوليات وما لهم من سلطات، والتمكين يعد هنا أشمل من المشاركة Participation، والتي يقصد بها إعطاء العاملين صوتاً في صناعة القرارات الخاصة بالعمل فقط.

10. **ثقافة إدارة الجودة الشاملة** Total Quality Management :

الجودة الشاملة ثقافة بدأت تمارسها الكثير من المنظمات، وتشمل هذه الثقافة التركيز على **المستهلك،** ولا يقصد به **المستهلك الخارجي فحسب،** وإنما يمتد ليشمل **المستهلكين الداخليين أيضاً،** وهم الوحدات الداخلية التنظيمية، كالأقسام والإدارات أو الأفراد، فالإدارات والأقسام داخل المنظمة ينظر إليها على أنها مورد ومستهلك في نفس الوقت، فالقسم الذي يقوم بعمل معين يعد مستهلكاً للقسم الذي يسبقه ومورداً للقسم الذي يليه، **والتركيز على العمليات** Process بنفس

درجة التركيز على النتائج Results، **والوقاية من الأخطاء** قبل حدوثها، **وإشعار الأفراد بالثناء والامتنان مقابل جهودهم**، واتخاذ القرارات بناءً على الحقائق، مما يتطلب وجود جهاز كفء لنظم المعلومات بالمنظمة، والتغذية العكسية، أي الحصول على معلومات عن النتائج المحققة، وهنا تلعب الاتصالات دوراً رئيسياً في المنظمة.



تدريب (3)

ما هو مفهوم الثقافة التنظيمية، مبيناً أثر ثقافة التوظيف الدائم أو التوظيف لفترة محدودة في السلوك التنظيمي؟

3-3. كيف يتعلم العاملون ثقافة المنظمة التي يعملون بها:

يتعلم العاملون ثقافة المنظمة التي يعملون فيها من خلال مجموعة من الطرق والأساليب والأشكال، **وسنتناول فيما يلي- عزيزي القارئ- هذه الأساليب وبشكل مختصر:**

1- القصص Stories:

وهي عبارة عن وصف للأحداث المهمة التي حدثت في حياة شخص أو جهة ما، **وسرد ورواية القصص الماضية التي توضح وتبين ما قام به مؤسس أو مؤسسو الشركة أثناء فترة التأسيس، وهي تمثل وسيلة مهمة يستقي ويستلهم منها العاملون ثقافة وقيم المنظمة** التي يعملون بها، ومن الأحداث والقصص التي تروى الصعوبات والتحديات التي واجهها المؤسسون، وكيفية تعاملهم معها وتجاوزهم لها، وأساليب تعاملهم مع العاملين والعملاء والمجتمع بشكل عام.

وهذه القصص تمثل أيضاً قوة كبيرة في نقل ثقافة المنظمة للأجيال المتعاقبة فيها، كونها تمثل واقعاً حقيقياً مُورِس في الماضي، وتحدد للعاملين بوضوح كبير ما ينبغي لهم عمله، وتربط الحاضر بالماضي، وتعطي شرعية لكثير من التصرفات الحالية.

2- الطقوس Rituals:

الطقوس **عبارة عن أشياء روتينية تمارس بشكل منتظم وبنفس الطريقة في كل مرة**، ومن أمثلتها الكيفية التي يُستقبل بها الزوار في المنظمة، وأسلوب التحية التي يقابلون بها، وأوقات أداء الفروض الدينية، والفترة الزمنية المحددة لتناول الطعام.

3- الاحتفالات Ceremonies :

وهي عبارة عن **أنشطة مخططة تقام بشكل خاص في مناسبات معينة**، وتشمل التكريم العام للعاملين، أو الاحتفال بإنتاج منتج جديد، أو إبرام عقد جديد، وتعتبر أكثر رسمية من الطقوس.

4- اللغة المتداولة في المنظمة :

نمط اللغة المتداولة أو السائدة في المنظمة تعبر وتعكس ثقافة المنظمة السائدة، وبالتالي تعتبر وسيلة مهمة لنقل وتعلم ثقافة المنظمة.

ومن الأمثلة على ذلك : أسلوب تحية العاملين لبعضهم البعض، واستخدام مفردات معينة من قبل المدراء في تعاملهم مع العاملين.

5- الرموز المادية Material Symbols :

عبارة عن مفردات يعتقد الناس أنها تعكس فكرة أو توجهاً معيناً، ومن الأمثلة على ذلك تصميم أو تخطيط مقر الشركة بشكل معين، أنواع السيارات التي تُعطى للمدراء، أنواع الأثاث في المكاتب، وأسلوب اللبس في المنظمة، كل هذه رموز مادية تعطي العاملين انطباعاً (فكرة) عن ثقافة المنظمة السائدة.

3-4. تقوية الثقافة التنظيمية :

بعد أن يتعلم العاملون ثقافة المنظمة التي يعملون بها من خلال الموروثات الثقافية المختلفة، والمتمثلة في القصص، الطقوس، الاحتفالات، لغة المنظمة، والرموز المادية، والتي تساعد أيضاً على تقوية الثقافة، فإن الشيء المهم بعد ذلك هو التركيز على إيجاد طرق أخرى تقوي هذه الثقافة.

وهناك ثلاث طرق أساسية تحافظ وتقوي ثقافة المنظمة هي :

1. الاختيار الجيد للعاملين أثناء التحاقهم بالمنظمة Selection:

إن اختيار العاملين للعمل مع المنظمة يجب أن لا يتوقف فقط على مدى امتلاكهم للمعلومات والمهارات والقدرات للقيام بالعمل داخل المنظمة، ولكن بالإضافة إلى ذلك، لابد من **اختيار الفرد الذي يمتلك قيما تتوافق وتتناسب مع قيم وثقافة المنظمة، أو على الأقل مع جزء منها**، وبهذه الطريقة تستطيع المنظمة أن تحفظ وتقوي قيمها وثقافتها.

2. أسلوب تصرف الإدارة العليا Top Management:

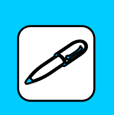
تصرفات الإدارة العليا تمتلك أيضاً تأثيراً أساسيا في التأسيس والمحافظة على قيم وثقافة المنظمة، وذلك من خلال أقوالها وأفعالها وسلوكها، فالإدارة العليا تؤسس وتحافظ على معايير

وقواعد وسلوكيات وأقوال مأثورة تنتشر بين العاملين في كل المستويات، وتمثل بالنسبة لهم نموذجاً يُقتدى به، ومن أمثلة ذلك ثقافة اتخاذ القرار، ودرجة الحرية التي يمنحها المدراء للعاملين معهم.

3. **التكيف الاجتماعي للعاملين Socialization :**

هي العملية التي من خلالها يتعلم الأفراد القيم والسلوكيات، والمعارف الاجتماعية المطلوبة للقيام بأعمالهم، وأدوارهم في المنظمة وهنا ينبغي أن نلاحظ أن العامل الذي يلتحق بالمنظمة، يأتي إليها وهو يحمل قيمه وافتراضاته وتوقعاته الخاصة به، وقد تكون هذه القيم والافتراضات والتوقعات متفقة أو مختلفة مع قيم المنظمة، ولكن في حالة وجود الاختلاف فإنه من خلال احتكاكه بزملاء العمل يخضع للتكيف الذي يخرجه عن افتراضاته وتوقعاته، ويحل محلها توقعات وافتراضات أخرى ترغب فيها المنظمة، ويصبح الفرد العامل راضياً عن الوظيفة ومتفهماً لمعايير المنظمة ومجموعة العمل التي يعمل ضمنها، ويشعر بالراحة والثقة والانتماء، وبهذا أيضاً تحافظ المنظمة على قيمها وتقوي ثقافتها السائدة.

تدريب (4)



ما هي أهم الطرق التي يمكن أتباعها لتقوية ثقافة المنظمة؟

3 -5. وظائف الثقافة التنظيمية :

ما هو الدور أو الوظيفة التي تؤديها الثقافة في إطار المنظمة؟

تؤدي الثقافة عدة وظائف في إطار المنظمة :

1. **تخلق تميزاً Distinction للمنظمة تميزها عن بقية المنظمات.**
2. **تعطي إحساساً بالهوية لأعضاء المنظمة.**
3. **الثقافة تسهم في خلق الالتزام لما هو أكبر وأهم من المصالح الذاتية للأفراد، ألا وهو المنظمة.**
4. **تشكل ثقافة المنظمة إطاراً مرجعياً وسلوكياً مرشداً يهتدي به العاملون في المنظمة.**

3 -6. ثقافة المنظمة والأداء :

وجود ثقافة معينة لدى المنظمة أمرٌ حيوي وهام حتى يكون أداؤها فعالاً وإيجابياً، ولكن يجب ملاحظة أن الثقافة **لا تكون بالضرورة فعالة ومؤثرة إيجابياً على أداء المنظمة** إلا إذا توفرت فيها العناصر التالية :

1. **المحتوى الثقافي يجب أن يناسب ويأخذ في الاعتبار البيئة المحيطة بالمنظمة Culture Context Fits Environment،**

فعندما تكون الثقافة التنظيمية غير منسجمة مع بيئتها، فإنها لن تكون قادرة على خدمة عملائها وأصحاب المصالح الأخرى Stakeholder بشكل فعال.

مثال (3-1) :

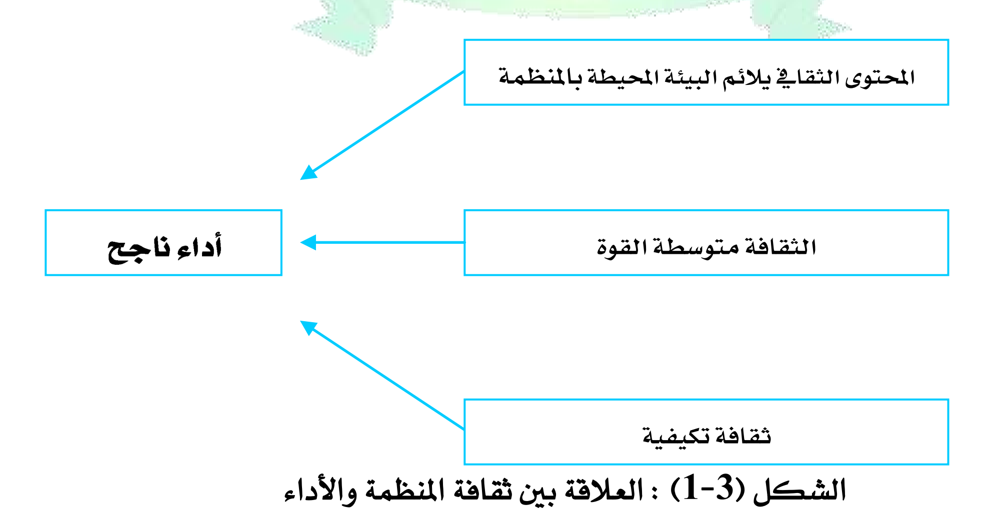
ينبغي أن تكون الثقافة متوسطة القوة Moderately Strong Culture،

أي أن ثقافة المنظمة لا ينبغي لها أن تكون قوية جداً لدرجة أنها تصادر آراء ووجهات نظر الآخرين، والتي قد يكون الاستماع لها ومناقشتها والأخذ بها أمراً مفيداً للمنظمة، كما أن الثقافة القوية قد تجعل المدراء ملتزمين بنماذج ذهنية معينة في عملهم، مما يحول بينهم وبين رؤية فرص جديدة للعمل، وابتكار حلول إبداعية للمشاكل التي تواجهها منظماتهم.

2. **ينبغي أن تكون ثقافة المنظمة قابلة للتكيف والتغير مع الظروف البيئية المحيطة بها Adaptive Culture،**

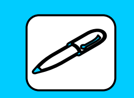
فقد تكون المنظمة أكثر نجاحاً عندما تمتلك ثقافة تكيُفية، أو قدرة على التكيف مع المتغيرات التي تحصل في المجتمع، وتوجد هذه الثقافة (ثقافة التكيف مع المتغيرات البيئية) عندما يركز العاملون (مدراء وعمال) على التغيرات في حاجات العملاء Customers، وأصحاب المصالح الأخرى، ومن ثم يعملون على وضع مبادرات لمواكبة وإشباع هذه التغيرات، وينبغي أن يكون التكيف سريعاً:

والشكل (3-1) يوضح هذه العلاقة بين ثقافة المنظمة والأداء.



الشكل (3-1) : العلاقة بين ثقافة المنظمة والأداء

تدريب (5)



تحدث بصورة مختصرة عن أهم وظائف الثقافة التنظيمية؟

?

1- ناقش العلاقة بين ثقافة المنظمة والأداء.

2- تحدث بصورة مختصرة عن مزايا كل من التوظيف في المنظمة.

3- من وجهة نظرك ما هي الآثار المترتبة عن تغير الثقافة التنظيمية؟

4. ضغوط العمل:

4 -1. مفهوم الضغوط: Stress Concept

الضغوط عبارة عن إجهاد جسمي (مادي/ نفسي) تكيفي Body Strain**، ناتج عن المثيرات** Stimulus **المادية أو النفسية التي تأخذ شكل قيود** Constraints **أو فرص** Opportunities **أو متطلبات** Demands**، يدرك الفرد بأن نتائجها (أي المثيرات) مهمة** Important **وغير مؤكدة** Uncertain**، وهذه الضغوط ليست بالضرورة شيئاً سلبياً.**

وبالإشارة إلى هذا **التعريف** فسنحاول تحليل **عناصره** كما يلي:

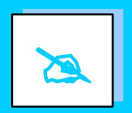
1. **إن أسباب ومصادر الضغوط هي المثيرات التي يواجهها الفرد، قد تكون مادية مثل الضوضاء، الحرارة الشديدة، الهواء الملوث، الضوء الشديد، وقد تكون نفسية مثل فقدان الترقية، أو فشل في الامتحانات، أو فصل من الوظيفة.**
2. **يتكيف الفرد مع الظروف أو المصادر المسببة للضغوط بطرق مختلفة، فمنهم من يتأثر كثيراً بهذه الظروف، ومنهم من يكون وسطاً في التأثر، ومنهم من يتأثر بشكل محدود، ويعود ذلك إلى اختلاف الشخصيات والإدراكات لدى الأفراد.**
3. **المثيرات المسببة للضغوط تشمل القيود والطلبات والفرص.**

مثال (4-1):

فالقيود تمنع الفرد من عمل ما يريده، فإذا أراد الفرد أن يسافر إلى منطقة أخرى ولم يستطع بسبب سوء الأحوال الجوية (قيد) فإنه قد يشعر بالضغط، وعند ما **يطلب** من الموظف أن ينجز عملاً معيناً في وقت قصير فإن هذا الطلب قد يشكل بالنسبة له مصدراً للضغط، وتقييم أداء العامل أو دخول الطالب إلى الامتحان يشكل لهما **فرصة**، فالتقييم قد يمنح العامل فرصة الحصول على الترقية وعلى مرتب أعلى ومسئولية أكبر، والتقدير الضعيف قد ينتج عنه عكس ذلك ومن هنا يأتي الضغط على الإنسان.

4. يعاني الإنسان من الضغوط عند ما تكون نتائج الأسباب المنشئة للضغوط غير مؤكدة Uncertain، أما إذا كانت مؤكدة فإن الضغوط تختفي.

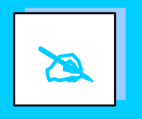
مثال (4-2) :



إذا تقدم الفرد إلى وظيفة وهو يعلم بشكل مؤكد أنه سيقبل في الوظيفة فإنه لن يعاني من الضغوط، أما إذا كان لديه شك في قبوله أو عدم قبوله فإنه سيعاني كثيراً من الضغوط.

5. يعاني الإنسان من الضغوط عند ما تكون نتائج الأسباب المنشئة للضغوط مهمة Important بالنسبة له.

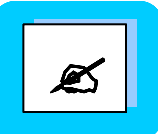
مثال (4-3) :



إذا كان الاحتفاظ بالوظيفة أو الحصول على الترقية لا يشكلان أي أهمية بالنسبة للموظف فإنه لا يشعر بالقلق والضغط مهما كانت نتائج التقييم.

6. الضغوط لا تشكل كلها بالضرورة شيئاً سلبياً، الكثير منا يعرف أن الضغوط قد تسبب ارتفاعاً في الضغط، سرعة نبضات القلب، وتعرقاً في اليدين ...إلخ، لكن في المقابل هناك الضغوط المعتدلة التي تعطيك قيمة إيجابية وبناءة، وتعمل على تفعيل Activate وتحفيز Motivate الناس ليتمكنوا من تحقيق أهدافهم.

مثال (4-4) :



الأداء العالي الذي يقدمه لاعب كرة القدم أو الممثل المسرحي أو الموظف، هذا الأداء يكون للضغوط المعتدلة التي يواجهونها من الجمهور، أو من أرباب العمل، أو المدراء، دور هام في تحقيقه.

4 -2. مصادر الضغوط Sources of Stress :

هناك مصادر وأسباب عدة للضغوط التي يعيشها ويواجهها الفرد، وقد وضعت هذه المصادر في ثلاث مجموعات، تشمل المجموعة الأولى المصادر المرتبطة **بالبيئة**، والمجموعة الثانية المصادر المرتبطة بالمنظمة التي يعمل فيها الفرد، والمجموعة الثالثة والأخيرة تشمل مصادر الضغوط **الفردية**، وسنستعرض هذه المصادر بشكل سريع :

1. العوامل/ المصادر البيئية Environmental Factors :

والعوامل البيئية تشمل التغيرات **في دورة نشاط الأعمال** Business Cycle Activities، فنحن نعرف أن النشاط الاقتصادي يمر بدورة عامة، فأحياناً يكون الاقتصاد منكمشاً، وأحياناً يكون مزدهراً، فعندما يكون النشاط الاقتصادي في البلد منكمشاً يصبح الأفراد بشكل متزايد قلقين، ويعانون من ضغوط كثيرة بسبب أمانهم الوظيفي، لأن انخفاض النشاط الاقتصادي يصاحبه غالباً تخفيض في القوى العاملة، وتسريح مؤقت للعاملين، وتخفيض في المرتبات ...إلخ.

والظروف السياسية يكون تأثيرها على العاملين واضحاً، خاصة في الدول النامية، فعدم الاستقرار السياسي والاضطرابات السياسية تحدث الكثير من القلق وعدم الاطمئنان لدى العاملين، بسبب خوفهم من انعكاساتها على حياتهم المعيشية والعامة، **والاختراعات التكنولوجية** New Innovations تعتبر من العوامل البيئية التي قد تسبب الضغوط Cause Stress، حيث أن مهارات وخبرات العاملين قد تصبح لا معنى لها في زمن قصير، فاختراع الحاسوب، أو الإنسان الآلي، والأتمتة Automation قد يتسببان في فقدان الكثير من العاملين لوظائفهم بسبب عدم قدرتهم على التعامل معها، أو عدم الحاجة إليهم أساساً، وهذا لا شك يسبب الكثير من الضغوط لدى العاملين.

2. العوامل التنظيمية Organizational Factors :

هناك الكثير من العوامل داخل المنظمة يمكنها أن تسبب العديد من الضغوط للعاملين، ومن هذه العوامل رغبة الفرد في أداء عمله دون أخطاء ، ضرورة إنجاز الأعمال في وقت محدد

ودون تأخير، وجود أعمال كثيرة ومكثفة، أسلوب تعامل المدير مع العاملين، العلاقة مع زملاء العمل.

ويمكن وضع كل العناصر التنظيمية المسببة للضغوط في مجموعة من العوامل وفيما يلي عزيزي الدارس توضيح مختصر لكل منها:

أ. عوامل مرتبطة بالعمل/ الوظيفة Task Demands:

ومن هذه العوامل **ظروف العمل** التي تمارس الوظيفة في إطارها، فكلما كانت الظروف مناسبة كالحرارة والإضاءة ...إلخ، خفت الضغوط، **ووصف الوظيفة**، كلما كان التوصيف واضحاً، أي كانت واجبات ومسئوليات الفرد محددة وواضحة، ساعد ذلك على تخفيف الضغوط عليه، وكلما كانت **درجة اعتماد** الوظيفة على الوظائف الأخرى أكبر أدى ذلك إلى زيادة الضغوط على شاغلها، وهكذا.

ب. متطلبات الدور Role Demands:

ترتبط متطلبات الدور **بالمساهمة المتوقعة من الفرد تجاه المنظمة والجماعة التي ينتمي إليها**، وهناك مجموعة من الضغوط المرتبطة بدور الفرد ومساهمته في أعمال المنظمة وأعمال الجماعة التي ينتمي إليها، ومن هذه الضغوط تلك المرتبطة **بغموض الدور** Role ambiguity، وتتمثل عملية غموض الدور في نقص أو عدم كفاية المعلومات المطلوبة للقيام بالدور المتوقع، ويحدث ذلك عند عدم وضوح الأهداف والأساليب المطلوبة لإنجاز العمل، كأن ينتقل موظف من قسم إلى قسم آخر ويطلب منه مدير القسم القيام بأداء عمل معين وهو لا يدري ما يفعل بسبب انعدام خبرته في العمل الجديد، **وصراع الدور** Role Conflict، ويحدث صراع الدور عندما يتسلم الموظف توجيهات متعارضة حول كيفية تأدية الدور، أو عندما يعمل في منظمة تكون ثقافتها وواجبات العمل فيها تتعارض مع قيمه الفردية، هذا وكلما زاد غموض وصراع الدور كلما زادت الضغوط لدى الفرد.

ج. متطلبات العلاقة بين الأشخاص Interpersonal Demands:

ضعف العلاقة بين زملاء العمل، وضعف الدعم الاجتماعي بين زملاء العمل، قد يزيدان من حجم الضغوط على الأفراد العاملين، خاصة أولئك الأفراد ذوي الحاجات الاجتماعية العالية.

د. هيكل المنظمة Organization Structure:

هيكل المنظمة هو الإطار العام الذي يوزع الأعمال ويحدد المسئوليات، فكلما كانت الصلاحيات واضحة، والمسئوليات محددة، والمشاركة في صناعة القرار متاحة، والجهات التي

توجه العاملين غير متعددة، واللامركزية مسموح بها، كلما أدى ذلك إلى تخفيف الضغوط على العاملين.

هـ. **القيادة التنظيمية Organizations Leadership** :

هناك نمط من المدراء التنفيذيين الذين يخلقون ثقافة في المنظمة تتسم **بالشد** Tension **والخوف** Fear **والقلق** worry، فهم يمارسون ضغوطاً غير واقعية على العاملين للقيام بالأعمال في أوقات قصيرة لا تكون عادة كافية، ويفرضون رقابة وظيفية متشددة، وهذا النمط من السلوك الذي يمارسه المدراء يخلق الكثير من الضغوط لدى العاملين.

و. **المرحلة التي تمر بها المنظمة/ دورة حياة المنظمة Organization Life Stage**:

فالمنظمة تمر بمرحلة **التأسيس**، **والنمو**، **والنضج/ الاستقرار**، ثم **الانحدار**، ولكل مرحلة من هذه المراحل مشاكلها الخاصة بها، وبالتالي الضغوط المرتبطة بها، **فمرحلتا التأسيس والانحدار تعدان مصدراً للضغوط بالنسبة للعاملين**، مرحلة التأسيس تتصف بالكثير من الإثارة وعدم التأكد، بينما مرحلة الانحدار تتطلب تقليدياً تخفيض عدد العاملين، وبذلك فإن هاتين المرحلتين تكونان أكبر المراحل المسببة لضغوط العمل.

ز. **السياسات Policies** :

إن التقييم غير العادل للأداء، والمجاملة في المرتبات والمكافآت، وإجراءات العمل غير الواضحة، كلها سياسات تسبب الكثير من الضغوط لدى العاملين.

3. **العوامل الفردية** Individual Factors:

هناك مشاكل عدة يواجهها الفرد في حياته العادية التي يعيشها مع الأسرة والمجتمع تعكس نفسها على عمله في المنظمة، وتسبب له العديد من الضغوط، ويمكن تصنيف هذه المشاكل على النحو التالي :

1- قضايا أسرية.

2- المشاكل الاقتصادية الشخصية.

3- الخصائص الشخصية الموروثة.

1. الدراسات تشير إلى أن **المشاكل الأسرية** كالمشاكل بين الزوجين، والمشاكل التربوية المتصلة بالأطفال ... كلها تخلق ضغوطاً لدى الفرد، وهذه المشاكل لا يمكن للفرد الموظف أن يتركها وراء ظهره عند ذهابه إلى العمل، ولكنها تصاحبه إلى العمل وتشكل ضغطاً يؤثر عليه في عمله.

2. **المشاكل الاقتصادية الشخصية** التي يواجهها الأفراد بسبب توسع التزاماتهم المالية، تمثل أحد مصادر الضغوط على العاملين، والتي تؤثر في أدائهم وتشغلهم عن أعمالهم، وذلك بصرف النظر عن مستوى الدخل الذي يحصل عليه الفرد.

فالشخص الذي يحصل على (20000) ريال في الشهر يواجه تقريباً نفس المشاكل التي يواجهها الفرد الذي يحصل على (150000) ريال في الشهر، وذلك بحكم النمط المعيشي لكل منها ... وهكذا.

3. **الخصائص الشخصية الموروثة :**

الدراسات الحديثة تشير إلى أن أعراض الضغوط Stress-symptoms موجودة لدى العديد من العاملين الذين لدى أسرهم سجلٌ في هذا المجال.



ما هو مفهوم ضغوط العمل، محدداً أهم مصادرها؟

4 -3. الاختلافات الفردية وأثرها على الضغوط :

عزيزي الدارس بعد أن تناولنا وناقشنا العوامل المسببة للضغوط، يبرز سؤال مهم هو : **هل كل الأفراد يتأثرون بهذه العوامل بنفس الدرجة أم لا؟** وإذا كانت الإجابة **بلا،** فما هي العوامل التي تسبب هذه الاختلافات في التأثير؟

الحقيقة أن درجة التفاعل والتأثر بعوامل الضغوط التي أشرنا إليها تختلف من شخص إلى آخر، وذلك يعود إلى مجموعة من العوامل، سنتناول أهمها بشيء من الاختصار، وعلى النحو التالي :

1. **الإدراك** Perception:

أشرنا عند حديثنا عن **الإدراك** إلى أن العاملين **يتصرفون كرد فعل لإدراكهم للواقع وليس كرد فعل للواقع نفسه،** فالإدراك هنا يعدل Moderate من صورة الواقع لدى العاملين.

مثال (4-5) :

إذا أصدر المدير تعليمات بإنجاز أعمال معينة خلال فترة محددة، فقد يدرك بعض العاملين أن إنجاز هذه الأعمال ليس جزءاً من عملهم وإنما نوع من الاستغلال لجهودهم وبذلك يشعرون بالضغوط والقلق بينما قد يدرك آخرون أن هذا العمل هو جزء من مهامهم وبالتالي فإنهم لا يشعرون بأي ضغوط موجهة إليهم.

2. تجارب الوظيفة Job Experience:

التجربة كما يقال تعد أفضل معلم للإنسان، وعادة ما تكون التجارب والمواقف الجديدة مصدراً للضغوط والقلق لدى الأفراد، ولكن كلما اكتسب الإنسان التجارب وتعايش أكثر مع ظروف العمل قلت الضغوط عليه، لأن الفرد يطور آلياته للتعامل مع الضغوط.

3. الدعم الاجتماعي (التعامل مع زملاء العمل) Social Support :

هناك أدلة متزايدة على أن العلاقة الجيدة مع زملاء العمل والمشرفين يمكن أن تكون عاملاً قوياً في التخفيف من ضغوط العمل، والمنطق وراء هذا هو أن العلاقة الجيدة مع زملاء العمل تؤدي دور المهدئ والملطف للآثار السلبية للضغوط، حتى الضغوط العالية منها، كما أن دعم الأسرة والأصدقاء والمجتمع للفرد العامل يمكن أن يعطي للعامل المقدرة والقوة للتخفيف من ضغوط العمل.

4. العدوانية Hostility:

صنف الباحثون الأفراد من حيث سلوكهم إلى نمطين :

النمط الأول : A ويتسم سلوكهم بالروح التنافسية العالية، والعصبية والعدوانية، والحساسية المفرطة بأهمية الوقت، وسرعة فقدانهم لأعصابهم، والتحدث بسرعة، ومقاطعة الآخرين أثناء الحديث، وحب الإنجاز السريع والناجح، والمجاهدة للعمل أو التفكير في شيئين في نفس الوقت.

والنمط الثاني : B يتسم بروح تنافسية أقل، وأقل اهتماما بالوقت، يقضون جزءاً من أوقاتهم في الراحة والتسلية دون ما شعور بالذنب، ويأخذون الحياة ببساطة أكثر، وقد أعتبر الباحثون حينها أن النمط الأول A يعاني من الضغوط داخل المنظمة وخارجها بشكل كبير، بل اعتقدوا أن هذا النمط يكون أكثر عرضة لمخاطر أمراض القلب من النمط B، غير أن الدراسات الأخيرة أثبتت أن العدائية hostility والغضب anger في سلوك النمط A هما فقط اللذان يسببان أمراض القلب.

4 -4. نتائج (أعراض) الضغوط Stress Consequences (Symptoms)

بعد أن تناولنا مفهوم الضغوط ومصادرها/ أسبابها والعوامل المؤثرة في تعديل تأثير هذه الأسباب على الفرد، نناقش الآن أهم نتائج أو أعراض الضغوط، التي قد تأخذ صوراً وأشكالاً عدة، منها مثلاً فقدان الشهية، المعاناة من المستوى العالي لضغط الدم، القرحة، الصعوبة في اتخاذ القرارات العادية ...إلخ.

ويمكن تلخيص نتائج أو أعراض الضغط عزيزي القارئ في ثلاث تصنيفات عامة هي :

1. **الأعراض الجسمية** Physiological Symptoms:

العديد من الدراسات أشارت إلى أن الضغوط الكبيرة يمكن أن تؤدي إلى زيادة معدلات ضغط الدم، الصداع، زيادة في الأزمات القلبية Heart Attacks ...إلخ.

2. **الأعراض النفسية** Psychological:

تسبب الضغوط كثيراً من الأعراض النفسية مثل عدم الرضى الوظيفي، القلق، الملل، المماطلة، الهيجان، وتشير العديد من الدراسات مثلاً إلى أن الأفراد الذين يوصفون/ يمارسون وظائف غير واضحة الواجبات والمسئوليات يعانون من ضغوط أعلى، وبالتالي مشاكل نفسية أكبر.

3. **الأعراض السلوكية** Behavioral:

أعراض الضغوط المرتبطة بالجوانب السلوكية تشمل بشكل عام التغيرات في الإنتاجية باتجاه النقص، الخروج وترك العمل، التغير في عادات الأكل، زيادة التدخين لدى المدخنين، استخدام بعض المنبهات.

تدريب (7)

هل تؤثر ضغوط العمل على جميع العاملين في المنظمة بنفس الدرجة وضح ما تقول، مبيناً أهم أعراض الضغوط؟

4 -5. استراتيجيات إدارة الضغوط Stress Management Strategies :

من وجهة نظر إدارة المنظمة، فإن الإدارة لا بهمها كثيراً أن يعاني الموظف من مستويات منخفضة أو متوسطة من الضغوط، لأن هذه المستويات من الضغوط Low-moderate level يمكن أن تكون إيجابية وتؤدي إلى أداء وظيفي عالٍ. ولكن **المشكلة توجد عندما تكون هناك ضغوط عالية أو ضغوط منخفضة ولكنها مستمرة لمدة طويلة، فإن هذا يؤدي إلى نتائج سلبية تقود إلى تخفيض الأداء**، ولذلك فإن هذا يتطلب من وجهة نظر المنظمة القيام بمعالجات مختلفة.

وهناك طرق واستراتيجيات مختلفة تستخدم لإدارة الضغوط، بعض هذه الاستراتيجيات **فردية**، يضعها ويمارسها الفرد، وبعضها استراتيجيات **تنظيمية**، توضع وتطبق من قبل المنظمات، وفيما يلي شرح مختصر لتلك الاستراتيجيات.

1. **الاستراتيجيات الفردية :**

- يمكن للموظف أن يضع ويطبق مجموعة من الاستراتيجيات الفردية بغرض تخفيض مستوى الضغط الذي يعاني منه، وفيما يلي -عزيزي الدارس- توضيح مختصر لكل استراتيجية من هذه الاستراتيجيات :

أ- إدارة الوقت Time Management Techniques:

كثير من الإفراد يديرون الوقت بطريقة سيئة، فالعمل الذي يستغرق منهم ساعة واحدة ينجزونه بأضعاف هذا الوقت، وهذا يسبب لهم كثيراً من الضغوط، وحتى نستفيد من الوقت استفادة جيدة، ونخفف من الضغوط، لابد من استخدام الفرد للمبادئ الأساسية في إدارة الوقت، ومن أهم هذه المبادئ:

- عمل كشف يومي بالأنشطة/ الأعمال التي يجب إنجازها في نفس اليوم.
- جدولة الأعمال على ضوء أهميتها ودرجة الاستعجال في تنفيذها.
- معرفة درجة الدورة اليومية للفرد (الساعة البيولوجية للفرد)، بحيث يعرف الفرد الأوقات التي يكون فيها نشيطاً، ومتوسط النشاط، وضعيف النشاط، والتعامل مع القضايا المهمة أثناء فترة نشاطه، أي عندما يكون أكثر يقظة وإنتاجية، وهكذا.

وهذا التنظيم للوقت لا شك أنه يخفف كثيراً من الضغوط على الفرد.

ب- التمارين الجسمية Increasing physical exercise:

ينصح الكثير من المختصين بممارسة التمارين الرياضية اليومية، مثل التمارين السويدية، المشي العادي، الجري، السباحة، وركوب الدراجة العادية، كطرق للتعامل مع مستويات الضغوط المكثفة، وهذه التمارين تكسر الروتين اليومي للشخص، وتبعده عن التفكير في العمل، وتقوي عضلاته، وتزيد من حركة الدورة الدموية، وتنعش القلب.

ج- تمارين الاسترخاء Relaxation Training :

يتعلم الأفراد الاسترخاء من خلال أساليب عدة، كالتأمل Meditation، وسماع الموسيقى، والهدف هنا هو الوصول إلى استرخاء عميق Deep، حيث يشعر الفرد بالراحة النفسية، والاسترخاء الجسمي، وانتظام الضغط، ويحتاج الفرد إلى 12-20 دقيقة لممارسة الاسترخاء.

د- الدعم (التواصل) الاجتماعي Social Support:

كما أشرنا سابقاً فإن وجود الأصدقاء وزملاء العمل وأفراد الأسرة للحديث معهم يمنح الإنسان الراحة، ويخفف عنه الكثير من الضغوط التي يعيشها في العمل.

2. الاستراتيجيات التنظيمية Organizational Strategies:

هناك عوامل داخلية عدة في المنظمة، قد تكون مصدراً للضغوط لدى الفرد، مثل متطلبات الوظيفة، والدور، والهيكل التنظيمي، ونمط المدراء، وهذه العوامل يمكن تعديلها أو تغيرها في الأساس من قبل إدارة المنظمة، ومن أهم الاستراتيجيات التنظيمية المستخدمة للتخفيف من الضغوط العالية لدى العاملين، الاختيار الجيد للعاملين الجدد في المنظمة، وتعيين العاملين في الوظائف المناسبة، ووضع أهداف واقعية قابلة للتحقيق، وإعادة تقييم الوظائف، واستخدام أسلوب المشاركة في صناعة القرار، وتطوير الاتصالات داخل المنظمة، وتأسيس برامج رعاية للموظفين، وسنتناول هذه الاستراتيجيات بشيء من التوضيح :

أ- الاختيار والتعيين Selection & Placement :

الأفراد - كما عرفنا - يختلفون في مدى تأثرهم بالضغوط، وذلك بحسب إدراكاتهم وخبراتهم الوظيفية وعلاقاتهم مع زملائهم، والنظرة إلى الذات، ودرجة الميل للعدوانية، لذلك **ينبغي على المنظمة وهي تقوم باختيار العاملين وتعيينهم أن تراعي هذه الفروقات بين الأفراد**، وتضع كل فرد في الوظيفة المناسبة، لان وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة له يجعله يتكيف معها بشكل أفضل، ويقل حجم الضغوط المفروضة عليه.

ب- وضع الأهداف Goal Setting :

عندما تكون الأهداف محددة، وتتسم بطابع التحدي، ويعرف الشخص مدى قابليتها للتحقق، فإن هذا يخفف الكثير من الضغوط التي يمكن أن يتعرض لها الفرد، ويقل الشعور بالإحباط والقلق.

ج- إعادة تصميم الوظائف Job Setting :

إنَّ إعادة تصميم الوظائف- بهدف إعطاء العاملين مسؤولية أوسع وأعمال إدارية متنوعة، واستقلالية أكبر- يمنح العامل إشباعاً نفسياً، وهذا بدوره يقلل من الضغوط على العاملين.

د- المشاركة في صناعة القرار Participative Decision Making :

إنَّ إعطاء العاملين حق المشاركة في صناعة القرارات التي تؤثر على أدائهم الوظيفي يخفف الضغوط عليهم إلى حد كبير، بسبب إحساسهم بأهميتهم ومسئوليتهم وشعورهم بثقة الإدارة بهم.

هـ- الاتصالات التنظيمية Organizational Communication :

زيادة الاتصالات الرسمية مع العاملين يقلل من عدم التأكد لديهم، ويعطيهم المعلومات عما يدور في المنظمة، ويقلل من الغموض لديهم، ويشكل إدراكات العامل في الاتجاه الصحيح، وكل هذا بدوره يقلل من الضغوط التي قد يتعرض لها الفرد العامل.

و- برامج الرعاية Willingness Programs :

تقوم العديد من المنظمات بعمل برامج لرعاية العاملين، وهذه البرامج تركز على تحسين ظروف العاملين النفسية والجسمية، وتساعدهم على ترك بعض العادات المضرة، كالتدخين، ووضع برامج ومسابقات رياضية، وبرامج للإرشاد الصحي والغذائي، وكل هذا يحسن ويخفف من الضغوط التي تواجه العاملين في منظماتهم والشكل (4-1) يوضح أسباب ونتائج الضغوط.

مصادر/ أسباب الضغوط	العوامل المعدلة للضغوط	نتائج/ أعراض الضغوط

العوامل البيئية الخارجية

1. العوامل الاقتصادية
2. العوامل السياسية
3. العوامل التكنولوجية

العوامل التنظيمية

1. عوامل مرتبطة بالعمل
2. متطلبات الدور
3. العلاقات الشخصية
4. الهيكل التنظيمي
5. القيادة التنظيمية
6. دورة حياة المنظمة
7. سياسات المنظمة

العوامل الفردية

1. المشاكل العائلية
2. المشاكل الاقتصادية
3. المشاكل الشخصية

الاختلافات الفردية في :

1. الإدراك
2. الخبرة العملية
3. الدعم الاجتماعي
4. العدوانية

الضغوط

الأعراض المادية

1. الصداع
2. ارتفاع ضغط الدم
3. أمراض القلب
4. اضطراب النوم
5. القرحة

الأعراض النفسية

1. القلق
2. الاكتئاب
3. انخفاض الرضى الوظيفي
4. الإرهاق
5. العصبية والمزاجية

الأعراض السلوكية

1. انخفاض الإنتاج
2. الغياب
3. ترك العمل
4. حوادث في العمل
5. المشادات في العمل
6. قرارات خاطئة

الشكل (4-1): يوضح أسباب ونتائج الضغوط



1- تحدث بصورة مختصرة عن العوامل الفردية التي تسبب الضغوط للفرد ؟

2- هل تختلف ضغوط العمل من منظمة إلى أخرى ومن وظيفة إلى أخرى داخل المنظمة الواحدة، وضح ما تقول؟

3- ناقش العلاقة بين ضغوط العمل التي يواجهها العاملين في المنظمة ومستوى أدائهم في تلك المنظمة؟

4 -6. الضغوط والأداء:

بالنسبة للعديد من العاملين فإن الضغوط المنخفضة والمتوسطة Low-moderate Level تمكنهم من أداء عملهم بشكل أفضل، إلا أن الضغوط العالية High Stress Level وحتى الضغوط المتوسطة التي تستمر فترة طويلة تؤدي في النهاية إلى تخفيض الأداء، أما تأثير الضغوط على الرضا الوظيفي فإنها - وبشكل عام - تسبب عدم الرضا الوظيفي، لأن العامل في النهاية لا يفضل أي ضغوط عليه.

1. هناك مبادئ عدة يقوم عليها الهيكل التنظيمي في المنظمة، أذكرها موضحاً أثر اثنين منها في السلوك التنظيمي للعاملين؟
2. ناقش العلاقة بين ثقافة المنظمة والأداء؟
3. تحدث بصورة مختصرة عن العوامل الفردية التي تسبب الضغوط للفرد؟

؟

5. الفساد

5 -1. مفهوم الفساد :

هناك تعريفات عدة للفساد تختلف باختلاف وجهات نظر وفلسفة ورؤية جهة ومصدر التعريف، غير أننا سنعتمد في كتابنا هذا التعريف الذي أوردته "منظمة الشفافية الدولية" International Transparency Organization، والذي يعرف الفساد بأنه **سوء استخدام السلطة العامة (الوظيفة العامة) بغرض تحقيق مكاسب خاصة**، ويأخذ الفساد - بناءً على هذا التعريف - أشكالاً عدة، منها طلب أو قبول الموظف العام للرشوة أو العمولة، بغرض تسهيل عقد، أو إرساء مناقصة، أو اختلاس الأموال العامة، أو تعيين الأقارب، دون الأخذ في الاعتبار الكفاءة والنزاهة والمنافسة الشريفة مع الآخرين.

عزيزي الدارس، ممارسة الفساد تعود في الأساس إلى خلل كبير في أخلاق وشخصية الفاسد، وإلى اعتقاده الخاطئ بأن المال الذي سيجنيه، أو المصلحة التي سيحققها من ممارسة الفساد سيمنحه السلطة والجاه، والثروة والمركز الاجتماعي المرموق في المجتمع، ناسياً أو متناسياً أن المال الحرام يورث صاحبه الخزي في الدنيا والعذاب في الآخرة.

هذا ويميز الباحثون بين **نوعين من الفساد** :

الفساد **العادي أو الصغير،** ويتمثل بالرشاوى والاختلاسات الصغيرة التي يمارسها العاملون الصغار، وبعض العاملين الكبار أحياناً.

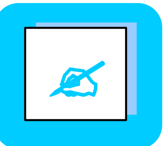
والفساد **الشامل أو الكبير** والذي يمارسه بعض الموظفين الكبار، ويشمل تخصيص الأموال العامة للاستخدام الخاص، واختلاس الأموال، وإبرام العقود والصفقات الكبيرة مقابل رشاوى أو عمولات أو شراكة إجبارية أحياناً، فالتفرقة بين الفساد الصغير والفساد الكبير تكمن في أن الفساد الصغير يتعلق بإتمام إجراءات روتينية بزمن قصير، مثل ما يقوم به بعض العاملين من ضعفاء النفوس في بعض الجهات الخدمية، بينما الفساد الكبير أو الشامل يتعلق بإرساء المناقصات والعطاءات الكبيرة، وعقد الصفقات لمشاريع ضخمة، وفي مختلف المجالات.

5 -2. مظاهر/ أشكال الفساد Types of Corruption :

هناك أشكال ومظاهر عدة للفساد الذي يمارس في القطاعات العامة، وسنحاول عزيزي الدارس، أن نستعرض هنا وباختصار أهم أشكال ومظاهر هذا الفساد :

1. **قبول أو طلب الرشوة** Bribery **أو العمولة** Commission **بجميع صورها** (عينية أو نقدية)، لتسهيل عقد الصفقات مع رجال الأعمال والشركات المحلية أو الأجنبية، أو إرساء مناقصات أو عطاءات، أو منح إعفاءات غير قانونية ...إلخ، هذا ويقصد **بالرشوة** تقاضي الموظف مبلغاً من المال (النقدي أو العيني)، بطريقة غير قانونية، مقابل خدمات يقدمها للمستفيد، أما **العمولة فيقصد بها حصول الموظف على نسبة من المبلغ الأصل، أو من الدخل، أو كليهما، بطريقة غير قانونية مقابل - أيضاً - خدمات يقدمها للمستفيد.**
2. **الاختلاس** Embezzlement : ويقصد به **الاستيلاء بطريقة غير قانونية (الاحتيال/ الخداع ...) على أموال نقدية أو عينية وضعت تحت مسؤولية وثقة الشخص الذي مارس الاختلاس.**

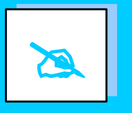
مثال (5-1) :



ومن أمثلة الاختلاس قيام بعض أفراد الإدارة العليا بصرف مبالغ كبيرة (مكافآت مثلاً) لأنفسهم عن أعمال مُبالغ فيها، أو عن أعمال وهمية وصورية لم يقوموا بها، مستغلين موقعهم وعدم وجود رقابة فعالة عليهم، أو صرف مبالغ كبيرة عن أعمال وخدمات ومشتريات مُبالغ في قيمتها، بغرض اقتسام الفارق بين الموظف والبائعين، أو المبالغة في الصرف على أنشطة وأعمال غير ضرورية، بغرض تحقيق مصلحة ذاتية تكلف المنظمة التي يعملون بها الكثير من الأموال ...إلخ.

3. **وضع اليد على المال العام.**

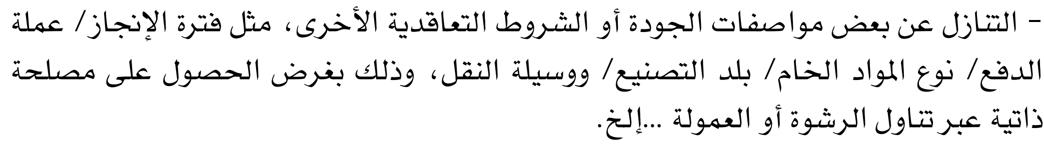
مثال (5-2) :



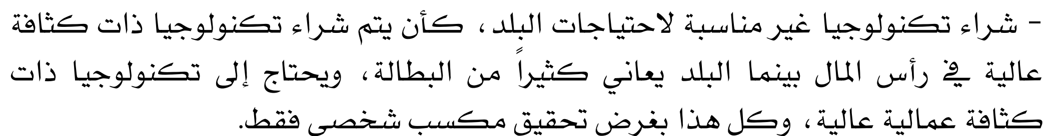
الاستيلاء على عقارات أو أراضي أو وسائل نقل أو أثاث ...إلخ، وتحويلها إلى ملكية خاصة.

4. **ممارسة الفساد في عمليات الشراء أو تنفيذ المشاريع.**

مثال (5-3) :



- التنازل عن بعض مواصفات الجودة أو الشروط التعاقدية الأخرى، مثل فترة الإنجاز/ عملة الدفع/ نوع المواد الخام/ بلد التصنيع/ ووسيلة النقل، وذلك بغرض الحصول على مصلحة ذاتية عبر تناول الرشوة أو العمولة ...إلخ.



- شراء تكنولوجيا غير مناسبة لاحتياجات البلد، كأن يتم شراء تكنولوجيا ذات كثافة عالية في رأس المال بينما البلد يعاني كثيراً من البطالة، ويحتاج إلى تكنولوجيا ذات كثافة عمالية عالية، وكل هذا بغرض تحقيق مكسب شخصي فقط.



5. **التزوير في أوراق رسمية :** مثل التزوير في الشهادات الجامعية أو المدرسية، أو رخص الاستيراد، أو رخص قيادة المركبات ...إلخ، بغرض الحصول على عائد شخصي.

6. **المحسوبية** Patronage **:** ويقصد بها توظيف المقربين، ضمن منطق المحاباة وليس على أساس القدرة والكفاءة والنزاهة والمنافسة الشريفة مع أمثالهم، أو منحهم مزايا وحقوقاً لا يستحقونها، وتكون في الغالب على حساب أفراد آخرين أكثر استحقاقاً لها.

7. **الوساطة : ويقصد بها هنا السعي لإعطاء شخص ما لا يستحقه.**

هذا وقد ترتب على انتشار ظاهرتي المحسوبية والوساطة في المجتمعات، وخاصة المتخلفة منها، أن شُغلت وظائف ومراكز عامة بأشخاص غير مؤهلين وغير أكفاء، مما أثر على انخفاض الكفاءة والفاعلية في المنظمات التي عُينوا فيها.

8. التساهل في حقوق المنظمة، وتجاوز الشروط القانونية والفنية والمالية، تحت ضغط المحافظة على المنصب، وضغوط اجتماعية وسياسية واقتصادية أخرى.

9. **استغلال الموظف العام لانتمائه الأسري أو القبلي أو الحزبي ...إلخ،** لتحقيق بعض المزايا والمكاسب من الوظيفة العامة التي يشغلها دون مراعاة المصلحة العامة.

10. استغلال الموظف العام لموقعه الوظيفي للانفراد والتمتع بالكثير من المزايا والمنافع التي من المفترض أن تعم فائدتها العديد من المستحقين لها، مما يؤثر سلباً على الرضى الوظيفي، وبالتالي على الأداء.

11. المخالفات التي تصدر عن الموظف، مثل إفشاء أسرار العمل، أو الإخلال بواجبات الوظيفة أو القيام بأعمال مخلة بالحياء في أماكن العمل، أو ممارسته لأعمال أخرى خارج نطاق عمله ووظيفته تؤثر سلباً على أدائه في وظيفته وعمله الأساس.



تدريب (8)

عرف الفساد، محدداً أهم أشكاله؟

5 -3. أسباب الفساد :

عزيزي الدارس، بعد أن تعرفنا على مفهوم وأشكال أو مظاهر الفساد، نضع سؤالاً مهماً، وهو **ما هي الأسباب التي تقود إلى الفساد؟**

الحقيقة أن الدراسات تشير إلى وجود العديد من الأسباب وراء ظاهرة الفساد المستشري في الكثير من المجتمعات والدول باختلاف ثقافاتها وأجناسها ودرجة نموها ورقيها الحضاري، غير أن هناك مجموعة من الأسباب يكاد **يُجمع عليها اغلب الباحثين، ومن أهم هذه الأسباب** باختصار :

1. ضعف **الوازع الديني والأخلاقي** لدى الفاسدين، والناتج عن نقص في التربية الأسرية، والدينية.
2. وجود صفة **الطمع والجشع** لدى ممارسي الفساد، حيث وبالرغم من تمتع ممارسي الفساد بمستوى معيشي ومادي جيد إلا أنهم يصرون على ممارسة الفساد والاستمرار فيه، أي أن الفاسدين مصابون بمرض الطمع في جمع المال الحرام بكل الطرق غير المشروعة.
3. الرغبة في الوصول إلى **مستويات معيشية عالية،** خاصة عندما ينبهر الفاسدون بما لدى الآخرين، ويحاولون تقليدهم والوصول إلى مستواهم، حتى وإن كان ذلك بطرق غير مشروعة.
4. من العناصر التي تطرح كسبب لانتشار الفساد في الأجهزة العامة **ضعف مرتبات الموظف العام، وإحساسه بالظلم وعدم العدالة الاجتماعية في توزيع الدخل،** وبالرغم من وجاهة هذا الطرح غير أن الواقع يقول : إن العدد الكبير من الذين يتعاطون الرشوة، ويأخذون العمولات، ويمارسون الاختلاس لأموال الجهات التي يعملون بها، هم من ذوي الدخول العالية، ولا تنقصهم الحاجة لمزيد من الأموال.

5. **النفاق الاجتماعي** : من الأسباب المشجعة على الفساد ممارسة ما يسمى **بالنفاق الاجتماعي** من قبل بعض أفراد المجتمع، بمعنى إظهار التقدير والاحترام للشخص الفاسد أمامه، وإظهار غير ذلك من خلفه، وهذا بدوره يعطي رسالة خاطئة للفاسد قد تشجعه - بل وأحيانا تشجع آخرين لديهم الاستعداد للفساد - أكثر على الاستمرار في فساده، والإضرار بمصالح البلد، والمطلوب في هذه النقطة بالذات هو إشعار الفاسد (بطرق مختلفة) بأنه شخص منبوذ، وغير مرغوب فيه من قبل المجتمع.
6. **غياب أو عدم تفعيل عملية الفصل بين السلطات التشريعية والقضائية والتنفيذية،** حيث أن جمع السلطات في يد واحدة، أو عدم تفعيل دور كل سلطة، ما يؤدي إلى غياب الرقابة الفعالة، وغياب القضاء العادل، وهذا بدوره يشجع على ممارسة الفساد، وبالذات المالي والإداري.
7. **هيمنة السلطة التنفيذية على بقية السلطات،** مما يضعف ويهمش ويلغي دور بقية السلطات.
8. **غياب أو ضعف الأجهزة الرقابية الفعالة،** وهذا بدوره يشجع كثيراً على ممارسة الفساد.
9. **غياب الجدية في تطبيق القوانين الرادعة ضد الفاسدين** : في العديد من الدول توجد قوانين صارمة يمكنها إذا طبقت أن تحد كثيراً من الفساد، غير أنه ولأسباب كثيرة لا يتم تطبيق مثل هذه القوانين، وهذا يشجع الفاسدين على مواصلة مسيرة إفسادهم في المجتمعات.
10. **غياب مبدأ من أين لك هذا،** مما يشجع الكثير من ضعفاء النفوس على ممارسة الفساد، والتمادي فيه، من خلال الرشوة أو الاختلاس أو العمولات ...إلخ.
11. **البيروقراطية الزائدة** : لا شك أن وجود البيروقراطية المفرطة مثل تطويل الإجراءات، وكثرة التوقيعات، وكثرة اللوائح والقوانين المتعارضة أحياناً ...إلخ، كل هذا الأمور تعد أسباباً - في كثير من الحالات - لظهور الفساد، حيث أن أصحاب المصالح في مثل هذه الحالات يبحثون عن وسائل لتسهيل إنجاز أعمالهم، ويتم ذلك من خلال إعطاء الرشوة لضعفاء النفوس من العاملين لتمرير أعمالهم.
12. **تفويض وإعطاء صلاحيات كبيرة دون دراسة ورقابة** : كأن تُعطى صلاحيات لمحصلي الضرائب مثلاً دون أن يتم الاختيار الجيد للشخص المفوض، ودون إتباع ذلك برقابة فعالة.
13. **العديد من الدول المتقدمة تسمح لشركاتها بممارسة الرشوة خارج حدودها،** وتعتبر هذا الأسلوب ضرورياً لتحقيق أغراضها، كما تعتبر ما يُنفق كرشوة أو عمولة جزءاً من المصاريف التي تخصم من الوعاء الضريبي للشركات، وهذا لا شك يساعد على زيادة الفساد، خاصة في الدول النامية.

5 -4. آثار/ نتائج الفساد :

للفساد آثار سلبية على الدولة والمجتمع، وعلى الفاسد نفسه، والدراسات التي أجريت في العديد من الدول أكدت ذلك، وسنستعرض عزيزي الدارس، الآن وباختصار **أهم آثار ونتائج الفساد** :

1. ينطوي الفساد على **آثار مدمرة للمجتمع**، ويوصف بأنه شكل من أشكال السرقة العامة للثروة الوطنية، حيث أنه يتسبب في تسرب الأموال العامة بطرق غير شرعية إلى جيوب مرتكبي الفساد الذين يقومون في الغالب بتسريبها واستثمارها في الخارج.
2. الفساد يغير المعايير **التي تحكم إبرام العقود**، مثل معايير الجودة والتكلفة، ومواعيد التسليم، وعُملات الدفع، حيث يصبح المعيار الأكثر تواجداً لإبرام العقود في ظل الفساد هو **المكسب الشخصي للفاسدين،** وليس المعايير الموضوعية المشار إليها، وهذا بدوره يؤدي إلى التوقيع على عقود لا تحقق المصلحة المرجوة من حيث الجودة، والسعر وبقية الشروط الأخرى.
3. **الفساد يؤدي إلى زيادة تكلفة المشاريع :** حيث أن الرشوة أو العمولة التي يدفعها المستثمر للموظف الممارس للفساد لغرض الحصول على تسهيل معين، مثل الحصول على ترخيص للمشروع، أو الدخول في مناقصة أو عطاء معين ...إلخ، لن يتحملها المستثمر نفسه، وإنما تضاف على تكلفة المشروع، وبالتالي ينتقل عبئها إلى طرف ثالث، قد يكون المستهلك الذي يشتري هذه السلعة في النهاية، أو قد تتحملها ميزانية الدولة، إذا كانت الحكومة هي التي تستفيد من هذا المشروع.
4. **ممارسة الفساد في بعض الدول النامية يؤدي إلى رصد أموال طائلة، وتحديد موازنات كبيرة لمشاريع أو أصول أو منتجات أو أنشطة غير ضرورية للدولة،** مثل شراء وسائل نقل فارهة، أو إقامة معسكرات رياضية لا داعي لها في دول أوروبية، في حين أن هناك مشاريع هامة وحيوية في هذه الدول بحاجة إلى هذه الأموال، والتي لو صرفت عليها لحلت الكثير من مشاكل المجتمع.
5. أشارت العديد من الدراسات إلى أن **النفقات الحكومية على التعليم والصحة وغيرها من الخدمات العامة تقل كلما زاد الفساد،** والسبب في ذلك أن الأموال التي كان من المفترض أن تذهب في بناء المدارس والمستشفيات وغيرها من الخدمات تذهب إلى جيوب المفسدين لاستخدامها في مشروعات خاصة بهم.
6. **الفساد يتسبب في تراجع إيرادات الدولة من الضرائب والرسوم الأخرى،** وذلك بسبب التواطؤ الذي يتم بين المكلفين بدفع الضرائب والرسوم الأخرى وبين بعض الموظفين المرتشين في هذه الجهات.

7. **الفساد يضعف التدفقات الاستثمارية الخارجية وقد يعطلها نهائياً،** والسبب يعود إلى أن معرفة المستثمرين سلفاً أن الرشوة أو العمولة أو الشراكة الإجبارية أحياناً ستُطلب منهم، تجعل أغلبهم ينصرفون عن فكرة الاستثمار في البلد الذي يمارس فيه الفساد، وهذا بدون شك يقلل من النمو الاقتصادي، بمعني أكثر وضوحاً إن الفساد يشكل بيئة طاردة للاستثمارات مهما طورت التشريعات، وقدمت الإغراءات الكلامية والقانونية.
8. **الفساد يقلل من حجم المساعدات التي يمكن أن تتدفق إلى الدول النامية،** حيث أن العديد من الدول والجهات تشترط محاربة الفساد في الدول النامية التي تحتاج إلى مساعدات.
9. **الفساد يحدث تحولات مفاجئة وسريعة لدى ممارسيه،** حيث ينقلهم من مستوى اجتماعي إلى مستوى آخر في المجتمع، وهذا بدوره يثير حقد المجتمع، ويزيد من احتمال التوتر وعدم الرضى.
10. **الفساد يغير من سلوك الأفراد الفاسدين،** ويجعلهم يتعاملون مع الآخرين بدوافع مادية ومصالح ذاتية بحتة.
11. الفساد يؤدي في الكثير من الأحيان إلى **إحباط عزيمة العاملين الجادين، والمنتجين، والشرفاء، بسبب ما يشاهدونه من ممارسات الفاسدين في المنظمات** التي يعملون بها، ودونما حساب أو عقاب.
12. **إن استشراء الفساد** في أي مجتمع من المجتمعات، ونشوء طبقة اجتماعية على أساسه، قد **يغري بعض الأفراد من ذوي القدرة والموهبة والثقافة للانجرار والانخراط في ممارسة الفساد للحصول على المنافع المادية بأساليب سهلة وغير نظيفة،** بدلاً من العمل الجاد والمتميز.

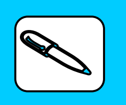
5 -5. طرق/ أساليب مكافحة الفساد :

عزيزي الدارس، إن الهدف من تناولنا لمفهوم الفساد وأشكاله وأسبابه وآثاره هو في النهاية الوصول إلى والتعرف على الطرق والأساليب المناسبة لمكافحة الفساد، وتجنيب الفرد والمجتمع ويلاته، **فما هي إذاً هذه الأساليب وتلك الطرق التي يمكن من خلالها ليس القضاء على الفساد بشكل نهائي، فهذا أمر مستحيل لأن الخير والشر لابد منهما في هذه الحياة، وإنما التقليل منه إلى المستوى الذي لا يشكل فيه عبئاً وتكلفة على الأفراد والمنظمات والمجتمع،** وللإجابة على هذا السؤال يمكن القول : إن أهم الأساليب والطرق المطلوبة لمحاربة الفساد ما يلي :

1. **توفر إرادة سياسية لمحاربة الفساد،** ولا يقصد بالإرادة السياسية هنا الوعود المعسولة، والعهود المنقوضة، والطموحات غير الواقعية، لأن الإكثار من الوعود والعهود يؤدي إلى انتشار الإحباط لدى أفراد المجتمع، بل يقصد بالإرادة السياسية - هنا - وضوح الرؤية والجدية في التطبيق الكامل والفعال والعملي والواقعي والمنهجي والمستمر لبرنامج متكامل لمحاربة الفساد بصوره وأشكاله المختلفة.

2. **نشر التعليم، وخلق ثقافة واسعة لدى الناس،** يقومان على فكرة أن الفساد يمثل انتهاكاً أخلاقياً لقيم ومعتقدات المجتمع، ويقود إلى أضرار اجتماعية وسياسية واقتصادية وأخلاقية فادحة.
3. **إصدار قوانين رادعة لمحاربة الفساد،** مع العمل على **تفعيلها** بشكل جاد ومدروس، مثل قانون الذمة المالية، قانون المشتريات والمناقصات ...إلخ.
4. **الفصل بين السلطات التشريعية والقضائية والتنفيذية،** وإعطاء كل منها صلاحياتها المرتبطة بها، وعدم إعطاء أي منها حق التدخل في شؤون السلطات الأخرى، إلاّ بموجب الدستور والقانون.
5. **إنشاء وتفعيل جهاز رقابي مستقل، مهمته الإشراف ومتابعة الممارسات اللا مشروعة،** التي تتم من قبل بعض العاملين في الأجهزة الحكومية.
6. **تفعيل دور الأجهزة الإعلامية** للكشف عن عمليات الفساد الصغيرة والكبيرة، وعقد الندوات لمناقشة ظاهرة الفساد وسبل مواجهته على مستوى المجتمع، وتأسيس جمعيات أهلية لمواجهة الفساد والفاسدين، على غرار جمعيات حماية المستهلك.
7. **إقامة المؤتمرات، وإعداد الدراسات والبحوث بشكل مكثف، لتسليط الضوء بشكل واسع على الفساد،** من حيث أسبابه وأشكاله، آثاره وطرق مكافحته، بغرض تطويقه، ووضع الآليات المناسبة للحد منه.
8. **ضرورة اعتماد مؤسسات الدولة كافة على قاعدتي النزاهة والكفاءة في اختيار وتعيين موظفيها،** ومنحهم رواتب مجزية وكريمة تتوافق مع مستوياتهم العلمية ومهاراتهم العملية، تمنعهم من الوقوع في مستنقع الفساد، وتشجعهم على أداء واجباتهم بطريقة صحيحة ونزيهة.
9. ينبغي على الحكومات **حرمان الشركات التي تتخرط في ممارسة الفساد من المشاركة في تقديم المناقصات،** ولفترة زمنية محددة.
10. أن تتم المناقصات والمزايدات في جو من **الشفافية خال من الرشوة والعمولة والهدايا الثمينة.**
11. ضرورة **ممارسة المجالس النيابية في الدولة دورها الرقابي على السلطة التنفيذية،** للوقوف على أدائها، واكتشاف وإحالة أي حالات فساد للسلطة القضائية بحسب القانون.
12. **تجنب ممارسة أي ضغوط على الموظفين من قبل أي طرف كان باتجاه تمكين شركة أو منظمة من الحصول على عقد أو مناقصة ...إلخ،** وترك هذه الأمور للمنافسة العادلة والشريفة بين الشركات.
13. وضع قوانين **تجيز الكشف عن حسابات المسئولين في المصارف وبالذات المصارف الأجنبية منها.**
14. **معاقبة بعض كبار المخالفين حتى** يكون ذلك رسالة واضحة بعدم التساهل مع الفاسدين.

15. ضرورة **تطبيق أسس إدارية سليمة في عملية الاختيار والتعيين،** بحيث تكون الكفاءة **والمهنية والنزاهة** هي الأساس في عملية الاختيار، وتجنب المحسوبية والوساطة في عملية الاختيار والتعيين.
16. **إعطاء اهتمام خاص للوظائف ذات العلاقة المباشرة بالجمهور، وذات الطابع المالي والمشتريات،** مثل وظائف الإدارات المالية، إصدار رخص القيادة، الجوازات، الضرائب، مسئولي المشتريات ...إلخ، وذلك من حيث اختيار الأفراد الذين يشغلونها على قاعدة الكفاءة والنزاهة.
17. **إجراء تنقلات دورية بين الموظفين،** لأن بقاء الموظف في وظيفة واحدة، لفترة طويلة، خاصة إذا كانت الوظيفة مرتبطة بالجمهور أو مرتبطة بالجوانب المالية يسهل على الفاسدين الاستمرار في ممارسة فسادهم.
18. **تبسيط إجراءات العمل، وتحديد فترة زمنية لإنهاء كل معاملة،** لأن ذلك يسد باباً واسعاً من أبواب الفساد.
19. **إعادة النظر بشكل دوري في منظومة المرتبات والأجور والمكافآت والحوافز،** بحيث يتماشى ذلك مع التطورات الاقتصادية والمعيشية في المجتمع.
20. **رصد مكافآت مجزية لأفضل مقال أو كاريكاتير** يُعنى بسبل كشف الفساد، ونشر التقارير المتعلقة بالفساد، وفضح الجهات التي تمارسه، حتى يكونوا عبرة للآخرين.
21. **المشاركة في عقد اتفاقات ومعاهدات إقليمية ودولية لمكافحة الفساد.**
22. **تشكيل هيئة لمكافحة الفساد من أشخاص متفرغين** لا يشغلون وظائف حكومية ويتمتعون بالسمعة الحسنة والنزاهة والكفاءة، والمجتمع لاشك ملئ بمثل هؤلاء الأشخاص.



تدريب (9)

ما أهم أسباب الفساد، محدداً أهم طرق مكافحته؟

6. الخلاصة:

عزيزي الدارس، لقد تناولنا في هذه الوحدة الهيكل التنظيمي، حيث عرفناه بأنه تقسيم العمل إلى وحدات إدارية وإسناد مهام واضحة لها وتحديد العلاقات بين هذه الوحدات والأفراد والتنسيق بينها، ثم استعرضنا أهم أشكال الهياكل التنظيمية وناقشنا المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الهياكل التنظيمية، وأخيراً عرفنا الرسمية بأنها مدى اعتماد المنظمة على القوانين والقواعد والتعليمات والإجراءات والاتصالات المكتوبة.

كما تناولنا في هذه الوحدة الثقافة التنظيمية وعرفناها بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والرموز المشتركة التي يمتلكها أعضاء المنظمة والتي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، كما استعرضنا بعض القيم الثقافية التنظيمية السائدة في العديد من المنظمات، ثم ناقشنا كيفية تعلم العاملين ثقافة المنظمة التي يعملون بها، وأشرنا إلى عدة أساليب من خلالها يتعلم العاملون ثقافة منطقتهم، إضافة إلى طرق تقوية ثقافة المنظمة، وأخيراً ناقشنا وظائف ثقافة المنظمة وعلاقة ثقافة المنظمة بالأداء.

كذلك تناولنا ضغوط العمل، إذ عرفناها بأنها عبارة عن إجهاد جسمي تكيفي ناتج عن المثيرات المادية أو النفسية التي قد تأخذ شكل قيود أو فرص أو متطلبات والتي يدرك الفرد بأن نتائجها مهمة وغير مؤكدة، كما استعرضنا مصادر الضغوط التي تشمل العوامل البيئية والتنظيمية والفردية، ثم استعرضنا أعراض الضغوط التي صنفت إلى أعراض جسمية ونفسية وسلوكية، وأخيراً تناولنا استراتيجيات إدارة الضغوط وعلاقة الضغوط بالأداء.

وأخيرا تناولنا مفهوم الفساد الذي تم تعريفه بأنه سوء استخدام السلطة العامة بغرض تحقيق مكاسب خاصة، ثم استعرضنا أشكال الفساد، كما تناولنا بإيجاز أسباب الفساد، وكذلك الآثار المترتبة على الفساد ثم تطرقنا إلى طرق وأساليب مكافحة الفساد.

أهم المصطلحات الواردة في الفصل :

- **الجماعة** Group :

تعرف الجماعة بأنها عدد من الأفراد (شخصين فأكثر) يتفاعلون فيما بينهم، ويؤثر كل فرد منهم على الآخر، ويسعون لتحقيق هدف محدد.

7. قائمة المصطلحات:

- **الهيكل التنظيمي Organizational Structure :**

يقصد بالهيكل التنظيمي تقسيم العمل إلى وحدات إدارية (أقسام، وظائف ...)، وإسناد مهام واضحة لها، وتحديد العلاقات بين هذه الوحدات والأفراد، ثم التنسيق بين جهود هذه الوحدات والأفراد.

- **الرسمية Formalization :**

يقصد بالرسمية درجة أو مدى اعتماد المنظمة على القوانين والقواعد والتعليمات والإجراءات والاتصالات المكتوبة.

- **الثقافة التنظيمية Organizational Culture :**

يقصد بالثقافة التنظيمية مجموعة القيم والمعتقدات والرموز المشتركة التي يمتلكها أعضاء المنظمة، والتي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى.

- **الضغوط Stress :**

الضغوط عبارة عن إجهاد جسمي تكيفي ناتج عن المثيرات المادية أو النفسية، التي قد تأخذ شكل قيود أو فرص أو متطلبات، والتي يدرك الفرد بأن نتائجها (أي نتائج المثيرات) مهمة وغير مؤكدة، وهذه الضغوط ليست بالضرورة شيئاً سلبياً.

- مفهوم الفساد: Corruption Concept

يعرف الفساد بأنه سوء استخدام السلطة العامة (الوظيفة العامة) بغرض تحقيق مكاسب خاصة ؟

ع

ع

8.الأنشطة:

عزيزي الدارس: قم بزيارة منظمة أو أكثر من منظمات الأعمال الواقعة في منطقتك أو قريبة منها وقم بتوجيه الأسئلة الواردة في بند وسائط مساعدة الواردة في بداية هذه الوحدة من أجل التعرف على كيفية تأثير ضغوط العمل في سلوك العاملين داخل المنظمة، إضافة إلى التعرف على اختلاف أثر الضغوط في سلوك العاملين باختلاف الفروق الفردية فيما بينهم.

9.إجابات التدريبات:

إجابة تدريب (1):

يقصد بالهيكل التنظيمي تقسيم العمل إلى وحدات إدارية وإسناد مهام واضحة لها وتحديد العلامات بين هذه الوحدات والأفراد ثم التنسيق بين جهود هذه الوحدات.

أما أسس تقسيم الهيكل التنظيمي فيمكن تقسيمه وفقا للأسس الآتية:

1- التقسيم على أساس الوظيفة.

2- التقسيم على أساس المنتج.

3- التقسيم على أساس جغرافي.

4- التقسيم على أساس العميل.

5- التقسيم على المركب.

6- التقسيم على المصفوفي.

إجابة تدريب (2):

يتمثل أثر تقسيم العمل في السلوك التنظيمي في زيادة الإنتاجية للموظف كون تقسيم العمل يعني إسناد عملٍ متخصصٍ لهذا الموظف يتناسب مع تخصصه وقدراته ومهاراته الإدارية يقود إلى تمكنه من انجاز ذلك العمل بكفاءة وفعالية، إلا انه مع مرور الزمن قد يشعر الموظف بالملل والسأم وعدم الرضا مما قد يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية ولذا لابد من إعادة تصميم الوظيفة بعد مرور فترة زمنية كافية من استلام الموظف لوظيفته.

أما نطاق الإشراف فان له كذلك تأثيراً في السلوك التنظيمي، فإذا كان نطاق الإشراف ملائما ومناسبا فان ذلك يعني أن عدد المرؤوسين متناسبا مع دقة وجهد المدير مما يمكن من متابعة ومساعدة المرؤوسين بالشكل الكافي دون زيادة أو نقص مما يولد أداء ورضا عاليين لدى كل من الرئيس والمرؤوسين، أما إذا كان نطاق الإشراف واسعاً أو ضعيفا فان لكل منها ايجابية وشكلية، ولكن تظل السلبيات أكثر، مما يؤثر سلبا في السلوك التنظيمي بدرجة أكثر من تأثيره الإيجابي.

إجابة تدريب (3):

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والرموز المشتركة التي يمتلكها أعضاء المنظمة والتي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى.

ان التوظيف الدائم للعاملين في المنظمة يوفر الاستقرار الوظيفي للعاملين ويوجد الولاء والانتماء للمنظمة مما يدفع العاملين لبذل المزيد من الجهود من اجل تحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم بينما التوظيف المؤقت للعاملين في المنظمة لا يحقق الاستقرار الوظيفي للعاملين بل يدفعهم للبحث عن وظائف أخرى خارج المنظمة وهو يؤثر سلبا في سلوكهم التنظيمي حيث تكون إنتاجيتهم ضعيفة أو متوسطة .

إجابة تدريب (4):

تتمثل أهم الطرق التي يمكن إتباعها لتقوية ثقافة المنظمة في الآتي:

1. الاختيار الجيد للعاملين أثناء التحاقهم بالمنظمة .
2. أسلوب تصرف الإدارة العليا.
3. التكيف الاجتماعي للعاملين.

إجابة تدريب (5):

1. تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف في إطار المنظمة:
2. تحقيق نوعٍ من التميز للمنظمة تميزها عن بقية المنظمات.
3. تعطي إحساسا بالهوية لأعضاء المنظمة .
4. تسهم في إيجاد الالتزام لما هو أهم وأكبر من المصالح الذاتية للأفراد ألا وهو المنظمة.
5. تشكل ثقافة المنظمة إطاراً مرجعيا وسلوكياً مرشدا يهتدي به العاملون في المنظمة.

إجابة تدريب (6):

ضغوط العمل هي عبارة عن إجهاد جسمي (مادي /نفسي) تكيفي ناتج عن المثيرات المادية أو النفسية التي تأخذ شكل قيود أو فرص أو متطلبات يدرك الفرد بأن نتائجها مهمة وغير مؤكدة، وهذه الضغوط ليست بالضرورة شيئا سلبياً.

من أهم ضغوط العمل الآتي:

1. المصادر البيئية.
2. المصادر التنظيمية التي من أهمها:
   - أ. المصادر المتعلقة بالدور.
   - ب. المصادر ذات العلاقة بالزملاء .
   - ج. المصادر ذات العلاقة بالهيكل التنظيمي.
   - د. المصادر ذات العلاقة بالقيادة التنظيمية.
   - ه. المصادر ذات العلاقة بالسياسات.
3. المصادر الفردية.

إجابة تدريب (7):

إن ضغوط العمل قد تؤثر على جميع العاملين في المنظمة ولكن ليس بنفس الدرجة وذلك نتيجة لاختلاف ضغوط العمل الناتجة عن الوظيفة وكذلك الناتجة عن العلاقات مع الزملاء وغير ذلك ولذلك فهي تؤثر على العاملين بدرجات مختلفة.

أما أهم أعراض الضغوط فتتمثل في الآتي:

1. الأعراض الجسمية: وتتمثل في زيادة معدلات ضغط الدم، الصداع، الأزمات القلبية....الخ.
2. الأعراض النفسية: مثل عدم الرضا الوظيفي ، القلق، الملل، المماطلة، الهيجان.....الخ.
3. الأعراض السلوكية: مثل انخفاض الإنتاجية، ترك العمل، الغياب، التأخر، زيادة معدلات التدخين، استخدام بعض المنبهات.

إجابة التدريب رقم (8):

الفساد هو سوء استخدام السلطة العامة (الوظيفة العامة) بغرض تحقيق مكاسب خاصة .

ومن أهم أشكال الفساد الآتي:

1. قبول الرشوة أو طلبها.
2. الاختلاس.
3. التزوير في أوراق رسمية.

4. المحسوبية.
5. ممارسة الفساد في عمليات الشراء أو تنفيذ المشاريع.
6. نهب المال العام.
7. الوساطة.
8. تسخير ممتلكات المنظمة للمصلحة العامة .

إجابة التدريب رقم(9):

تتمثل أهم أسباب الفساد في الآتي:

1. ضعف الوازع الديني والأخلاقي.
2. ضعف الدولة.
3. حب الطمع والجشع.
4. الرغبة في الوصول إلى مستويات معيشية عالية بشكل سريع.
5. النفاق الاجتماعي.
6. عدم الفصل بين السلطات التشريعية والقضائية والتنفيذية.
7. هيمنة السلطة التنفيذية على بقية السلطات.
8. ضعف الأجهزة الرقابية أوغيابها.
9. غياب القوانين الرادعة للفساد المفسدين أو عدم تطبيعها.
10. البيروقراطية الزائدة.

ويمكن مكافحة الفساد بعدة طرق من أهمها الطرق الآتية:

1. توافر الإدارة السياسية لمحاربة الفساد.
2. نشر التعليم وتكوين ثقافة واسعة لدى الناس حول مكافحة الفساد .
3. إصدار قوانين رادعة لمحاربة الفساد وتطبيقها.
4. الفصل بين السلطات التشريعية والقضائية والتنفيذية.
5. انشاء الأجهزة الرقابية وتفعيل دورها.
6. تفعيل دور الأجهزة الإعلامية .
7. تفعيل المجالس النيابية والمحلية.
8. تطبيق أسس علمية سلبية في عملية الاختيار لكبار موظفي الدولة.
9. معاقبة كبار المخالفين.
10. تطبيق الشريعة الإسلامية لا سيما في مجال الحدود.

10. أسئلة التعيينات:

أولاً/ التعيينات المقالية:

1. ناقش باختصار أعراضَ ضغوط العمل؟
2. وضح كيف يمكن للعاملين أن يتعلموا ثقافة المنظمة التي يعملون بها؟
3. من أشكال الهياكل التنظيمية الهيكل على أساس العميل، ما المقصود به، ومتى يستخدم، مبيناً أهم مزاياه وعيوبه؟

ثانياً/ التعيينات الموضوعية:

4. عند ما تكون المنظمة متخصصة في إنتاج منتج واحد فقط بمواصفات موحدة يفضل استخدام التقسيم:

أ- الجغرافي.
ب- الوظيفي.
ج- المصفوفي.
د- المركب.

5. نطاق الإشراف هو:

ه- تمركز السلطة في الإدارة العليا.
و- توزيع السلطة في جميع أجزاء المنظمة.
ز- عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم رئيس واحد .
ح- عدد المرؤوسين في المستوى الإداري الثالث.

6. تشمل ثقافة المنظمة الآتي ماعدا:

أ- القيم.
ب- المعتقدات.
ج- الرموز.
د- الشخصية.

7. من العوامل المسببة للضغوط الآتي ماعدا:

أ- عوامل مرتبطة بالوظيفة.
ب- عوامل مرتبطة بالحاجات المشبعة.
ج- عوامل مرتبطة بالمنظمة.
د- عوامل مرتبطة بالبيئة.

8. من العوامل الفردية المسببة للضغوط الآتي:

أ- قضايا الأسرة.
ب- سياسات المنطقة.
ج- الراتب.
د- الاجازات.

11. إجابات التعيينات:

أولاً/ إجابة التعيينات المقالية:

1. **تأخذ أعراض ضغوط العمل صوراً متعددة وفيما يلي توضيحها مختصراً لها:**

أ- **الأعراض الجسمية:** حيث تؤدي ضغوط العمل إلى زيادة معدلات ضغط الدم، الصداع، زيادة في الأزمات القلبية، وتصلب الشرايين وغيرها.

ب- **الأعراض النفسية:** مثل عدم الرضا الوظيفي، القلق، الملل، المماطلة، العصبية، التوتر والهيجان وغيرها.

ج- **الأعراض السلوكية:** وتشمل انخفاض الإنتاجية، انخفاض مستوى الجودة، التأخر عن الدوام، الغياب، زيادة دوران العمل، ترك العمل، زيادة التدخين وغيرها.

2. **يتعلم العاملون ثقافة المنظمة التي يعلمون فيها بواسطة عدة طرق وأساليب من أهمها الآتي:**

د- **القصص:** وهي عبارة عن وصف للأحداث المهمة، حيث إن رواية القصص الماضية توضح ما قام به مؤسس أو مؤسسو المنظمة أثناء فترة التأسيس، إضافة إلى القصص المتعلقة بالتحديات التي واجهها المؤسسون، وكل هذه القصص تمثل وسيلة مهمة يستقي منها العاملون ثقافة منظمتهم، كما تمثل أداة لنقل ثقافة المنظمة للأجيال المتعاقبة في المنظمة.

ه- **الطقوس:** وهي عبارة عن أشياء روتينية تمارس بشكل منتظم وبنفس الطريقة في كل مرة، ومن أمثلة هذه الطقوس الكيفية التي يستقبل بها زوار المنظمة، أسلوب التحية التي يقابلون بها، أوقات تناول الطعام وطريقة تناولها وغيرها.

و- **الاحتفالات:** وهي تمثل أنشطة مخططة تقام بشكل خاص في مناسبات معينة كالاحتفالات الخاصة بتكريم العاملين أو احتفال بإنتاج منتج جديد، وهذه الاحتفالات تعرف العاملين بجزء من ثقافة منظمتهم .

ز- **اللغة المتداولة في المنظمة:** حيث إن نمط اللغة المتداولة أو السائدة في المنظمة تعكس ثقافة المنظمة السائدة، فهي تعد وسيلة مهمة لنقل ثقافة المنظمة وتعليمها للعاملين.

ح- **الرموز المادية:** وهي عبارة عن مفردات يعتقد الناس أنها فكرة أو توجهاً معيناً كتصميم مقر الشركة بشكل معين، تصميم مقر السيارات، أنواع السيارات التي توزع للمديرين، أنواع الأثاث في المكاتب، نمط اللباس، وغيرها، وكل ذلك يعطي العاملين انطباعاً عن ثقافة المنظمة السائدة.

2. يقصد بالهيكل على أساس العميل تجميع كافة الأنشطة وكل ما يتعلق بتنفيذ هذه الأنشطة المتصلة بعملاء معينين في وحدة إدارية واحدة، ويستخدم التقسيم على أساس العميل عندما تتعامل المنظمة مع عدة أنواع من العملاء مثلاً، كأن نتعامل مع الشباب، الأطفال، النساء، الرجال، ويكون لديها اهتمام كبير بخدمة كل نوع من هذه الأنواع.

مزايا التقسيم:

-التخصص الكامل في خدمة نوع معين من العملاء.

- السرعة في تحديد المشكلات المتعلقة بالعملاء وحلها.

- التقسيم الكامل لكافة الأنشطة المتخصصة بعملاء محددين.

- تحقيق درجة عالية من الرضا للعملاء.

أما عيوب هذا التقسيم فتتمثل في الآتي:

-صعوبة التنسيق وتحقيق التكامل بين كافة الأنشطة المتعلقة بجميع أنواع العملاء.

- زيادة التكاليف.

ثانياً/ إجابة التعيينات الموضوعية:

رقم العبارة	1	2	3	4	5
الإجابة	ب	ج	د	ب	أ

12. مراجع الوحدة:

عزيزي الدارس، **تتمثل أهم المراجع التي يمكنك الرجوع إليها للاستفادة منها في الآتي:**

1. حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمة، دار زهران للنشر والتوزيع، ، عمان، الأردن ، 1996م.
2. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998م.



UNIVERSITY OF SCIENCE & TECHNOLOGY

١٩٩٤م ١٤١٤هـ

وقل رب زدني علماً

جامعة العلوم والتكنولوجيا


ISBN 978-162951542-7



يطلب هذا الكتاب مباشرة من مركز جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي

Web Site: WWW. ust.edu/centers/ubc - Email: ubc@ust.edu - Tel: 00971 384078